

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU,
LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMITMEN GURU
DENGAN KINERJA GURU SMP
DI KABUPATEN BANTUL**



**MARIUS R. SURANA
NIM. 01735163**

**Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan
Program Studi Manajemen Pendidikan**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
2010**

ABSTRAK

Marius R. Surana. *Hubungan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru di SMP se Kabupaten Bantul.* Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta. 2009.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru, (2) pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara parsial terhadap kinerja guru, dan (3) faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yakni penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerik (angka) yang diolah dengan metode statistik. Populasi penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri sekabupaten Bantul yang berjumlah 1788 guru. Sampel penelitian berjumlah 180 guru yang diambil dari 9 sekolah, masing-masing diambil 20 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified proporsional random sampling*. Data yang dikumpulkan berupa data primer yakni melalui pengisian kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan uji statistik regresi berganda dengan cara simultan dan parsial.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 30,269 ($p < 0,000$), keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru SMP ditunjukkan dengan Nilai *Adjusted R²* yang diperoleh sebesar 0,395. Ini berarti bahwa sebesar 39,5 persen kinerja guru dipengaruhi secara bersama-sama oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru. Sementara itu, sebesar 60,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya faktor keahlian, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, faktor usia, dan lain-lain. Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah dengan nilai t_{hitung} 2,548 dengan nilai beta sebesar 0,143 ($p < 0,01$), SE sebesar 3,5%, dengan keeratan hubungan sebesar (r) 0,189; motivasi guru dengan nilai t_{hitung} 3,308 dengan nilai beta sebesar 0,271 ($p < 0,001$), keeratan hubungan sebesar (r) 0,243, SE sebesar 5,9%; lingkungan kerja dengan nilai t_{hitung} 2,889 dengan nilai beta sebesar 0,129 ($p < 0,004$), keeratan hubungan sebesar (r) 0,213, SE sebesar 4,5%; komitmen guru dengan nilai t_{hitung} 4,864 dengan nilai beta sebesar 0,371 ($p < 0,000$), keeratan hubungan sebesar (r) 0,345, SE sebesar 11,9%. Komitmen guru berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja guru. Hal itu ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (Beta) sebesar 0,371.

ABSTRACT

Marius R. Surana. *The Relationship between the Principal's Managerial Ability, Teachers' Motivation, Work Environment, Teacher's Commitment and Teachers' Performance in The State Junior High Schools in Bantul Regency.* Tesis. Yogyakarta: Graduate School, State University of Yogyakarta, 2009.

This study aims to determine: (1) the influence of the principal's managerial ability, teachers' motivation, work environment, and teachers' commitment together to the teachers' performance, (2) the influence of the principal's managerial ability, teachers' motivation, work environment, and teachers' commitment partially to the teachers' performance, and (3) the dominant factors affecting the teachers' performance.

The study used a quantitative approach, it means that the study emphasized the analysis on numerical data (number) and then it was analyzed by statistical method. The populations of this study were all teachers of the state Junior High Schools in Bantul regency. They were all 1788 teachers. The sample of this study were 180 teachers, taken from 9 schools, and each school was taken 20 teachers. The sampling technique used was stratified proportional random sampling. The primary data were collected using questionnaires. The data were analyzed using a multiple regression in both simultaneous and partial ways.

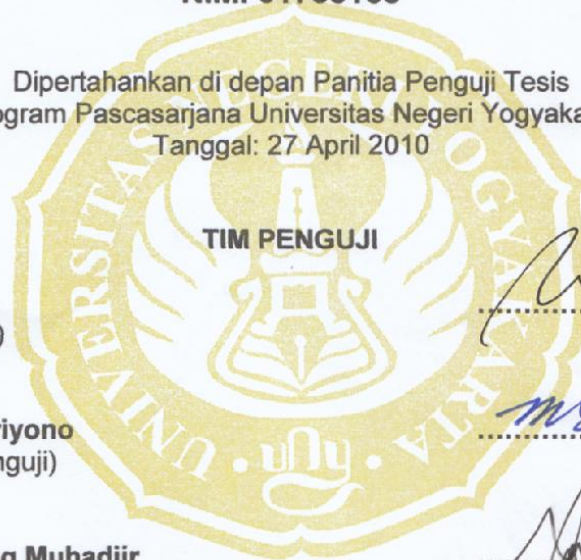
The results show that the principal's managerial ability, teachers' motivation, work environment, and teachers' commitment jointly affect the performance of junior high school teacher in Bantul regency. It was shown by 30.269 of F_{count} ($p < 0.000$), tightness relationship between the principal's managerial ability, teachers' motivation, work environment, and teachers' commitment in junior high school teacher performance were shown by 0.395 of the adjusted R^2 . It means that 39.5 per cent of teachers' performance is influenced jointly by the principal's managerial ability, teachers' motivation, work environment, and teachers' commitment. Meanwhile, 60.5% of the rest is influenced by other factors such as skill factors, the availability of school facilities and infrastructure, the age factor, and others. The partial test results show that the principal's managerial ability, motivation, work environment, and individual teachers' commitment have a significant influence on the performance of junior high school teachers in Bantul regency. It is shown by the principal's managerial ability that has 2.548 of t_{count} with 0.143 beta value for ($p < 0.01$), SE of 3.5%, with the closeness of the relationship (r) 0.189; teachers' motivation has 3.308 of t_{count} with 0.271 beta value for ($p < 0.001$), closeness of relationship (r) 0.243, SE 5.9%; the work environment had 2.889 of t_{count} with 0.129 beta value for ($p < 0.004$), closeness of relationship (r) 0.213, SE for 4.5%; the teachers' commitment has 4.864 of t_{count} with 0.371 beta value for ($p < 0.000$), closeness of relationship (r) 0.345, SE of 11.9%. Teachers' commitment has stronger influence on the teachers' performance. It is indicated by the value of regression coefficient (Beta) for 0.371.

LEMBAR PENGESAHAN

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU,
LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMITMEN GURU
DENGAN KINERJA GURU SMP
DI KABUPATEN BANTUL**

**MARIUS R. SURANA
NIM. 01735163**

Dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta
Tanggal: 27 April 2010



Dr. Moch Alip
(Ketua/Penguji)

[Signature]
.....
2/7/10

Dr. M. Bruri Triyono
(Sekretaris/Penguji)

[Signature]
.....
30/6-10

Prof. Dr. Noeng Muhadjir
(Pembimbing/Penguji)

[Signature]
.....
30 06 10

Prof. Dr. Wuradji
(Penguji Utama)

.....
30 06 10

Yogyakarta, 31 JUL 2010

Program Pascasarjana
Universitas Negeri Yogyakarta
Direktur,



[Signature]
Prof. Soenarto, Ph.D.
NIP. 194808041974121001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

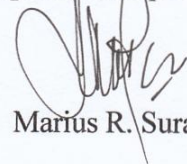
Nama Mahasiswa : Marius R. Surana
Nomor Mahasiswa : 01735163
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Lembaga Asal : SMP Negeri 2 Sanden

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

*Water tidak bisa dibentuk dengan cara mudah dan diam,
hanya dengan mengalami ujian dan penderitaan,
jiwa akan dikuatkan, visi akan diformulasikan
dan sukses akan diraih.*

Yogyakarta, Maret 2010

Yang membuat pernyataan



Marius R. Surana

MOTTO

**Watak tidak bisa dibentuk dengan cara mudah dan diam,
hanya dengan mengalami ujian dan penderitaan,
jiwa akan dikuatkan, visi akan dijernihkan
dan sukses akan diraih.**

(Hellen Keller)

PERSEMBAHAN

***Kenangan atas mereka yang pernah
berjasa
dalam hidupku,
Bingkisan untuk kedua orangtuaku,
Teristimewa buat isteriku,
beserta anak-anakku tersayang,
Terima kasih atas pengertian dan
Dorongan semangatnya.***

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang dicurahkan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan judul "Hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru di SMP se Kabupaten Bantul."

Terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana di Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Noeng Muhadjir selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan, masukan-masukan, serta dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dosen dan seluruh staf pada program Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta yang selama ini telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
4. Seluruh Kepala Sekolah SMP di Kabupaten Bantul yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
5. Seluruh guru yang menjadi responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan penulis.

6. Rekan-rekan kerja yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
7. Isteriku tercinta dan anak-anakku tersayang yang selama ini telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini berlangsung.
8. Rekan-rekan peserta program Manajemen Pendidikan pada program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah memberikan sumbangan dalam penulisan tesis ini yang tidak mungkin disebut satu per satu. Semoga Tuhan membalas segala kebaikannya kepada penulis, Amin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Masukan dan kritik yang membangun sangat dinantikan dalam menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Yogyakarta, Maret 2010

Peneliti

Marius R. Surana

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	11
A. Kajian Pustaka	11
1. Konsep Kinerja Guru	11
a. Pengertian Kinerja Guru.....	11
b. Manfaat dan Tujuan Kinerja Guru	13
c. Kriteria Penilaian Kinerja Guru	21
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	22
e. Metode Penilaian Kinerja Guru.....	25
f. Aspek-aspek Penilaian Kinerja Guru	31
2. Kemampuan atau Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	37
a. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	37
b. Aspek-aspek Kompetensi Manajerial.....	39
3. Motivasi Kerja Guru	51
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	51
b. Aspek-aspek Motivasi Kerja	62
4. Lingkungan Kerja	67
5. Komitmen Guru	69

a. Pengertian Komitmen Guru.....	69
b. Aspek-aspek Komitmen Guru	71
B. Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru	74
C. Hasil Penelitian yang Relevan.....	77
D. Kerangka Pikir	78
E. Pertanyaan dan Hipotesis Penelitian	80
BAB III METODE PENELITIAN	82
A. Jenis Penelitian	82
B. Rancangan Penelitian	82
C. Variabel Penelitian	83
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukurannya.....	83
1. Kinerja Guru.....	83
a. Definisi Operasional.....	83
b. Pengukurannya.....	84
2. Variabel Bebas	85
a. Definisi Operasional.....	85
1) Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	85
2) Motivasi Guru	85
3) Lingkungan Kerja	86
4) Komitmen Guru	86
b. Pengukurannya	87
E. Populasi dan Sampel Penelitian	89
F. Instrumen Penelitian.....	90
G. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	90
1. Validitas Instrumen	90
2. Reliabilitas.....	91
H. Hasil Validitas dan Reliabilitas	91
1. Hasil Validitas Instrumen	92
2. Hasil Reliabilitas Instrumen.....	95
I. Teknik Analisis Data	95
1. Analisis Deskriptif.....	95
2. Analisis Statistik Regresi Ganda.....	97
3. Uji Asumsi	97
a. Normalitas.....	97
b. Linearitas.....	98
c. Autokorelasi	98
d. Multikolinearitas	99
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	106
A. Hasil Penelitian.....	106
1. Deskripsi Data.....	106
2. Uji Statistik.....	112
a. Uji Asumsi.....	112

b. Uji Hipotesis	117
B. Pembahasan	125
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	136
A. Kesimpulan	136
B. Implikasi Penelitian	138
C. Keterbatasan Penelitian	138
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN	147

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kisi-kisi Angket Kinerja Guru (Y).....	85
Tabel 2. Kisi-kisi Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X1)	87
Tabel 3. Kisi-kisi Angket Motivasi Guru (X2)	88
Tabel 4. Kisi-kisi Angket Lingkungan Kerja (X3).....	88
Tabel 5. Kisi-kisi Angket Komitmen Guru (X4)	89
Tabel 6. Butir-butir Angket Kinerja Guru Sebelum dan Setelah Analisis.....	92
Tabel 7. Butir-butir Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Sebelum dan Setelah Analisis	93
Tabel 8. Butir-butir Angket Motivasi Guru Sebelum dan Setelah Analisis	93
Tabel 9. Butir-butir Angket Lingkungan Kerja Sebelum dan Setelah Analisis	94
Tabel 10. Butir-butir Angket Komitmen Guru Sebelum dan Setelah Analisis...	94
Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian	95
Tabel 12. Deskripsi Data Penelitian N=180	106
Tabel 13. Kategorisasi Skor Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah N = 180	107
Tabel 14. Kategorisasi Skor Angket Motivasi Guru N = 180.....	108
Tabel 15. Kategorisasi Skor Angket Lingkungan Kerja N = 180.....	109
Tabel 16. Kategorisasi Skor Angket Komitmen Guru N = 180.....	110
Tabel 17. Kategorisasi Skor Angket Kinerja Guru N = 180	110
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas Variabel.....	113
Tabel 19. Hasil Uji Linearitas Variabel.....	114
Tabel 20. Tabel Durbin Watson Test.....	115

Tabel 21.	Hasil Uji Durbin Watson Test	115
Tabel 22.	Hasil Pengujian Multikolinearitas	116
Tabel 23.	Hasil Uji Regresi Ganda Secara Simultan Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Lingkungan Kerja, Komitmen Guru	117
Tabel 24.	Hasil Uji t Untuk Setiap Variabel Independen dalam Model Persamaan Regresi.....	118
Tabel 25.	Bobot Sumbangan Prediktor Terhadap Kriteria	123
Tabel 26.	Nilai Koefisien Regresi (beta) Variabel Bebas	124

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Gaya Dasar Kepemimpinan	42
Gambar 2. Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan.....	43
Gambar 3. Teori Harapan.....	59
Gambar 4. Kerangka Konsep Penelitian.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	147
Lampiran 2. Tabulasi Data Uji Coba.....	159
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	164
Lampiran 4. Tabulasi Data Penelitian	173
Lampiran 5. Deskripsi Data	197
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas	200
Lampiran 7. Hasil Uji Linearitas	204
Lampiran 8. Hasil Uji Autokorelasi	209
Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas	211
Lampiran 10. Hasil Uji Regresi Ganda.....	214
Lampiran 11. Hasil Uji Korelasi Parsial	216
Lampiran 12. Nama dan Alamat SMP Negeri Kabupaten Bantul.....	220
Lampiran 13. Surat Izin Penelitian	222

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perhatian pemerintah terhadap dunia pendidikan beberapa tahun terakhir semakin meningkat, dilihat pemberlakuan sekolah gratis dan peningkatan anggaran negara untuk biaya pendidikan, penerapan standar kelulusan melalui UAN, penerapan kurikulum KTSP, dan lain-lain. Namun, kualitas pendidikan nasional masih memprihatinkan, dilihat dari prestasi belajar siswa seperti di tingkat SMP yang masih rendah. Pada UNAS tahun ajaran 2008/2009 siswa SMP di Indonesia yang tidak lulus 9,6%, di propinsi DIY sebesar 10,25%. Sementara kategori MTs yang tidak lulus sebanyak 6,78%. Khusus di Kabupaten Bantul, siswa SMP yang tidak lulus sebesar 9,69% atau merupakan peringkat kedua terkecil di Provinsi DIY setelah Kota Yogyakarta, dan lebih baik dibandingkan dengan tahun ajaran 2007/2008 sebesar 9,09% dan dengan posisi ketiga di Propinsi DIY (Syaiful Amin, 2009: 1).

Menurut Suwarsih (2008: 1) selaku Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Dikpora) DIY, adanya peningkatan kualitas SMP seperti yang ada di Kabupaten Bantul tersebut salah satunya disebabkan banyaknya guru muda yang saat ini mengajar dengan pendekatan yang lebih terbuka kepada siswa. Guru-guru juga semakin banyak yang memiliki kompetensi mengajar yang baik. Meskipun demikian, masih banyak guru yang tidak layak mengajar (Sudjarwo, 2009: 1). Hal ini dapat disebabkan karena tingkat pendidikan yang rendah, kemampuan mengajar yang rendah, atau karena guru kurang profesional dalam menjalankan pekerjaannya.

Sementara menurut Basuki (2009: 1) baik tidaknya kualitas sekolah seperti di tingkat SMP selain faktor guru, juga dipengaruhi banyak faktor lain seperti kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, masalah manajemen, dan potensi anak didik. Berbagai faktor yang mempengaruhi kualitas sekolah tersebut, faktor guru merupakan yang utama dan sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan (Martinis Yamin, 2007: 4). Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Hal ini juga dikuatkan Studi di 29 negara mengungkapkan, guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa (Quantum Teacher, 2009: 1). Peranan guru juga semakin penting di tengah keterbatasan sarana dan prasarana seperti dialami negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Hal ini disebabkan karena guru dapat mempengaruhi faktor-faktor yang lain dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru merupakan *human resources*, yang dapat mengubah dan memanipulasi *material resources* sesuai yang diinginkan dan untuk itulah diperlukan inovasi dan kreativitas dari guru (Dedi Supriadi, 2000:42).

Keberhasilan guru dalam mengembangkan sekolah salah satunya dilihat dari kinerja yang dimiliki guru khususnya pada saat menjalankan kegiatan belajar-mengajar (Sambas Ali Muhidin, 2009: 2). Hal tersebut seperti dikemukakan Syaiful Bahri Djamarah (2000: 34) bahwa kinerja guru yang baik dapat dilihat dari cara mengajar guru. Guru sebagai perencana, hendaknya dapat mendiagnosa kebutuhan para siswa sebagai subjek belajar, merumuskan tujuan kegiatan proses pembelajaran, dan menetapkan strategi pengajaran yang ditempuh untuk merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan. Dalam hal pengimplementasian rencana pengajaran yang telah disusun, guru harus mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada dan berusaha

“memoles” setiap situasi yang muncul menjadi situasi yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Pada saat melaksanakan kegiatan evaluasi, guru harus dapat menetapkan prosedur dan teknik evaluasi yang tepat.

Kinerja guru dipengaruhi banyak faktor di antaranya kemampuan manajerial kepala sekolah (Pusdiklat Pegawai Depdiknas, 2005: 348). Kepemimpinan kepala sekolah akan mewarnai citra sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan guru, siswa, mendukung pencapaian visi dan misi yang ditetapkan sekolah, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, kemampuan manajerial kepala sekolah juga dapat dilihat dari kemampuannya sebagai koordinator dari guru-guru, kemampuan melakukan perubahan dengan penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total, menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain (Umaedi, 1999: 5). Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan manajerial untuk mengarahkan, mengembangkan, dan memimpin warga sekolah yang ada di sekolah tersebut. Kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan, mengorganisasi sekolah dengan baik, melaksanakan pekerjaan dengan benar dan melakukan evaluasi terhadap semua pekerjaan yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil prasarvei yang dilakukan, dapat diketahui bahwa sebagian kepala SMP di Kabupaten Bantul telah memiliki kompetensi manajerial. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan kepala sekolah mengkoordinir guru-guru yang ada dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan di sekolah seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat (Humas). Namun masih ada kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang rendah. Hal tersebut seperti dikemukakan Sahari (2009: 1) bahwa masih ada guru-guru yang belum

sungguh-sungguh menjalankan tugasnya namun tidak mendapat penanganan dari kepala sekolahnya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja guru. Motivasi guru biasanya dapat digambarkan sebagai keinginan-keinginan dalam diri seorang guru untuk menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya (Syaiful Bahri Djamarah, 2000: 34). Guru bekerja karena ingin lebih sejahtera, ingin berprestasi, berkembang, meningkat karirnya, dan sebagainya. Apabila keinginan tersebut tercapai dan menghasilkan perubahan-perubahan, maka guru akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Berdasarkan hasil prasarvei yang dilakukan di beberapa SMP di Kabupaten Bantul, umumnya guru-guru telah memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan kehadiran ke sekolah tepat waktu, menggunakan waktu secara efektif pada saat kegiatan belajar-mengajar, dan mempersiapkan materi sebelum kegiatan pembelajaran berlangsung. Meskipun demikian, masih ada guru pelajaran di kelas yang tidak menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Motivasi mengajar guru yang semakin tinggi juga terkait dengan pemberlakuan kebijakan sertifikasi guru. Hal tersebut seperti dikemukakan Sahari (2009: 2) bahwa dengan penerapan kebijakan sertifikasi, motivasi guru-guru di Kabupaten Bantul semakin tinggi. Guru-guru SMP di Kabupaten Bantul semakin aktif mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengajar. Guru-guru yang telah memiliki sertifikasi, menjadi termotivasi untuk mengajar lebih baik, baik dari kualitasnya maupun kuantitas mengajarnya. Meskipun demikian, tidak bisa dipungkiri masih ada guru yang memiliki motivasi yang rendah. Hasil prasarvei yang dilakukan masih ada guru yang datang tidak tepat waktu ke sekolah.

Salah satu faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja guru dalam menjalankan pekerjaannya adalah faktor lingkungan (Wahyu Suraksumah, 2008: 2). Lingkungan pembelajaran yang baik dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di kelas maupun di sekolah (kantor guru dan staf tata usaha). Faktor lingkungan yang baik akan dapat mendukung guru menjalankan tugasnya dengan baik dalam proses kegiatan belajar-mengajar. Lingkungan kerja yang baik sangat penting bagi guru agar merasa nyaman dalam bekerja di sekolah. Lingkungan kerja dapat berarti lingkungan fisik seperti pengaturan ruangan, kebersihan, penerangan, keindahan, dan sebagainya. Dapat pula berarti lingkungan non fisik seperti keterbukaan, pergaulan yang menyenangkan, suasana kerja, kerjasama, dan sebagainya. Bila lingkungan kerja kondusif maka akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Pekerjaan yang dilakukan dengan senang akan meningkatkan disiplin kerja, rasa percaya diri dan rasa tanggungjawab. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat mendorong guru untuk bekerja dengan baik. Dukungan dari rekan kerja akan memotivasi guru untuk menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Hasil prasarvei yang dilakukan di beberapa SMP di Kabupaten Bantul dapat dijelaskan bahwa umumnya lingkungan sekolah sangat kondusif. Hal tersebut ditunjukkan dengan kondisi lingkungan masyarakat di sekitar sekolah yang kondusif, berada di lingkungan masyarakat yang agamis. Sementara di dalam lingkungan sekolah, guru-guru satu sama lain dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik seperti saling membantu bila ada guru yang berhalangan hadir di sekolah sehingga siswa tetap dapat belajar dan tidak mengganggu kelas lain. Namun masih ada sekolah yang lingkungannya kurang kondusif khususnya karena lokasinya yang berada di

sekitar jalan besar sehingga banyak suara bising yang mengganggu pada saat kegiatan belajar-mengajar berlangsung.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah komitmen guru terhadap sekolah atau pekerjaannya (Puji Soekarno, 2009: 1). Komitmen guru yang dimaksud berhubungan dengan rasa keterlibatan guru dengan tugasnya, rasa kesetiaan kepada sekolah, dan komitmen pada profesinya sebagai seorang guru, yaitu tingkat loyalitas atau tanggungjawab guru pada profesi yang diembannya. Guru yang profesional adalah guru yang mampu menunjukkan performa mengajar tinggi dalam tugasnya, berinteraksi dengan warga sekolah, anak didik, sesama guru, staf administrasi sekolah dan masyarakat di luar sekolah. Guru juga perlu memanfaatkan organisasi profesi untuk mengembangkan profesionalitasnya. Komitmen guru terhadap pekerjaannya membuat dirinya mampu bersikap loyal terhadap sekolah. Hal itu membuat guru tidak lagi merasakan bahwa mengajar merupakan sebuah beban tetapi merupakan tanggungjawab.

Hasil prasarvei yang dilakukan di beberapa SMP Negeri di Kabupaten Bantul menunjukkan bahwa umumnya guru telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesinya sebagai seorang guru. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan tugasnya dalam mengajar meskipun tidak sedang dilakukan pengawasan. Guru-guru juga mengabdikan diri, memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengembangkan sekolahnya. Meskipun demikian, masih ada guru yang memiliki komitmen yang rendah, misalnya guru berhalangan hadir di sekolah karena urusan-urusan pribadi. Hasil prasarvei yang dilakukan juga menunjukkan masih ada guru yang kurang mempersiapkan materi pelajaran, tidak membuat RPP seperti yang digariskan dan disyaratkan dalam kurikulum.

Mengacu pada kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian secara lebih mendalam mengenai kinerja guru serta faktor-faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja guru tersebut. Sehubungan dengan itu, peneliti mengambil judul ”Hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru di SMP se Kabupaten Bantul.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian sebagai berikut.

1. Mutu pendidikan di tingkat SMP masih rendah yang ditunjukkan banyaknya siswa yang tidak lulus.
2. Guru SMP di Kabupaten Bantul telah mampu mengajar dengan baik, namun masih ada guru yang kurang layak mengajar.
3. Sebagian guru SMP di Kabupaten Bantul memiliki kinerja yang tinggi, namun masih ada guru yang kinerjanya rendah.
4. Kepala sekolah SMP di Kabupaten Bantul memiliki kemampuan manajerial yang baik, namun masih ada kepala sekolah yang kompetensi manajerialnya rendah.
5. Guru-guru SMP di Kabupaten Bantul memiliki motivasi yang tinggi, namun masih ada guru yang motivasinya rendah.
6. Sebagian SMP di Kabupaten Bantul memiliki kondisi lingkungan yang kondusif, namun masih ada sekolah yang lingkungannya kurang kondusif.
7. Guru-guru SMP di Kabupaten Bantul memiliki komitmen yang tinggi, namun masih ada guru yang komitmennya rendah.

C. Pembatasan Masalah

Kajian mengenai kinerja guru memiliki cakupan yang cukup luas. Sehubungan dengan itu, pada penelitian ini dilakukan pembatasan masalah hanya pada empat faktor saja yang dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja guru yakni: (1) kemampuan manajerial kepala sekolah, (2) motivasi kerja, (3) lingkungan kerja, dan (4) komitmen guru.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Seberapa tinggi/besar kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1)?
2. Seberapa tinggi/besar kualitas motivasi kerja (X_2)?
3. Seberapa tinggi/besar kualitas lingkungan kerja (X_3)?
4. Seberapa tinggi/besar kualitas komitmen guru (X_4)?
5. Seberapa tinggi/besar kualitas kinerja guru (Y)?
6. Adakah pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap kinerja guru?
7. Adakah pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru?
8. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru?
9. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru?
10. Adakah pengaruh komitmen guru terhadap kinerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1)

2. Untuk mengetahui kualitas motivasi kerja (X_2).
3. Untuk mengetahui kualitas lingkungan kerja (X_3)
4. Untuk mengetahui kualitas komitmen guru (X_4)
5. Untuk mengetahui kualitas kinerja guru (Y).
6. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap kinerja guru.
7. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.
8. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru
9. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru.
10. Untuk mengetahui pengaruh komitmen guru terhadap kinerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian di bidang manajemen pendidikan khususnya kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen guru dalam kaitannya dengan kinerja guru.
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memperkuat dasar teori dan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dan bagi lembaga yang menyiapkan calon guru dapat dijadikan sebagai bahan kajian.

2. Manfaat Praktis

Apabila dari hasil penelitian terbukti ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen guru dalam kaitannya dengan kinerja guru, maka diharapkan dapat memberikan manfaat:

a) Bagi lembaga diklat Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan bahan diskusi bagi pengembangan materi-materi diklat bagi calon Kepala Sekolah.

b) Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan agar dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan manajerialnya selaku Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

c) Bagi guru

Dapat mengenali faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam rangka pengembangan diri.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Konsep Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Rue & Byars (Keban, 1995: 12), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil seseorang sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja merujuk pada tingkat penyelesaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang individu. Kinerja merefleksikan seberapa baiknya seseorang memenuhi persyaratan-persyaratan dari sebuah pekerjaan. Dalam hal ini kinerja yang mengacu pada tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh seorang guru. Kinerja guru berkaitan dengan tugas-tugas guru tersebut menunjuk pada kompetensi guru yang harus dilaksanakan oleh guru tersebut dalam rangka mencapai tujuan belajar yang dikehendaki.

Mulyasa (2003:135) menyatakan bahwa produktivitas sekolah bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga harus diperhatikan. Produktivitas individu dapat dinilai dari perbandingan antara *input* dan *output* yang dihasilkannya. Hawkins (1979: 1) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”. Sementara Bernardin & Russel (1993: 23) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai: “ ... *as the record of outcomes produced on a*

specified job function or activity during a specified time period” (...adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Campbell (Cascio, 1998: 3) menyatakan: “ *performance may be defined as observable things people do that are relevant for the goals of the organization ...* “ Jadi kinerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat diamati, hal itu sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2001: 2) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Menurut Gibson (1996: 355) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Suyadi Prawirosentono (2000: 2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Meyer (Moh. As’ad, 2003: 24) kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Sementara Flippo (1988: 16) mengartikan kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi baik kuantitatif maupun

kualitatif, yang telah diterapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Kinerja dalam hal ini lebih diarahkan pada pengertian prestasi kerja yang dicapai oleh individu dalam proses kerja. John Soeprihanto (2001) mengemukakan pengertian kinerja atau performansi kerja sebagai hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati besarnya.

Miner (1998: 64) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Tingkat keberhasilan umumnya ditunjukkan dengan produktivitas tinggi, profesionalisme, hasil kerja berkualitas dan berdaya guna bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya pengertian mengenai kinerja memiliki arti yang kurang lebih sama yakni kemampuan seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang ditekuninya sesuai dengan ketentuan atau ketetapan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Kinerja tersebut dapat dilihat dari hasil kerja, kesesuaian dengan standar dan target yang disyaratkan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

b. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal tersebut dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan

menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Namun penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Menurut Dina Rosemaryati (2004: 23) penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan.

Penilaian kinerja menurut Simamora (1995: 84) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan yang pada umumnya mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia dalam bahasa lain juga disebut dengan review kinerja. Simamora (1995: 86) mengatakan bahwa pada organisasi modern penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta untuk memotivasi kinerja individu pada waktu berikutnya. Penilaian kinerja bahkan merupakan komponen kunci dalam proses pelaksanaan personalia bagi sebagian perusahaan dan merupakan basis bagi pembuatan keputusan perusahaan yang terkait dengan gaji, promosi, demosi, transfer, dan bahkan pemberhentian serta kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut Riggio (2003: 6) penilaian kinerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat atau dinilai dari hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai maupun perusahaan secara keseluruhan.

Munandar (2001: 12) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang karyawan yang dianggap menunjang untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan. Menurut Hani Handoko (1992: 112) terdapat sepuluh manfaat dari penilaian kinerja karyawan yakni:

- 1) Perbaikan kinerja: umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi: evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya
- 3) Keputusan-keputusan penempatan: promosi, transfer, dan demosi atau penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan yakni ketika kinerja jelek dimungkinkan membutuhkan latihan, sementara kinerja yang baik mencerminkan potensi yang perlu dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir: umpan balik kinerja akan dapat mengarahkan pada jalur karir tertentu yang harus dipilih.

- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing: kinerja yang baik maupun yang buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia (SDM).
- 7) Ketidakakuratan informasi: kinerja yang jelek bisa berasal dari kesalahan analisis jabatan, rencana SDM atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan prestasi yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan desain pekerjaan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil: penilaian kinerja karyawan secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminatif.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal: prestasi kerja juga tidak lepas dari pengaruh faktor di luar lingkungan kerja misalnya keluarga, kesehatan kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja karyawan tersebut, departemen SDM dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukannya.

Sementara menurut Kreitner & Kinicki (Dina Rosemaryati, 2004: 36)

manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian
- 2) Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok
- 3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai
- 4) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi
- 5) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian
- 6) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan
- 7) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (*reward*)
- 8) Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja.

Dengan mengetahui begitu banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yakni: perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, defisiensi proses penempatan staf, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama, dan tantangan-tantangan eksternal.

Penilaian kinerja karyawan juga memiliki tujuan penting yang tidak dapat dicapai oleh metode lain (Suyadi Prawirosentono, 1999: 38). Tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin valid data atau informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Menurut Suyadi Prawirosentono (1999: 38) informasi tentang kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama bila suatu saat atasan ingin mengubah sistem yang ada. Organisasi sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan yang tidak memenuhi syarat.

Menurut John Soeprihanto (2001: 24) tujuan pelaksanaan penilaian pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- 2) Dapat digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga karyawan dapat diarahkan ke jenjang karir atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Adapun tujuan-tujuan khusus penilaian kinerja secara mendasar dapat dibagi menjadi dua bagian yakni (Suyadi Prawirosentono, 1999: 38):

1) Tujuan Evaluasi (*Evaluation*)

Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan *rating* deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, kompensasi serta keperluan lainnya. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan lainnya atau terhadap standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerjanya (Suyadi Prawirosentono, 1999: 38).

2) Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem dapat pula digunakan untuk memudahkan mengembangkan pribadi anggota organisasi. Sistem penilaian yang sehat menghasilkan informasi yang valid berkenaan dengan jika informasi tersebut diumpan balikkan pada individu dengan jelas dan dengan cara yang tidak mengancam akan dapat memenuhi dua tujuan sekaligus yaitu: *pertama*, jika informasi mengindikasikan bahwa orang

tersebut bekerja efektif, proses umpan balik itu sendiri dapat diperkuat dan menguntungkan si penerima dengan meningkatkan perasaan penghargaan diri (*self esteem*) dan kompetensi pribadi. *Kedua*, jika informasi mengindikasikan bidang-bidang yang lemah hal ini dapat berfungsi sebagai stimulan proses pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi kelemahan yang ditemukan (Suyadi Prawirosentono, 1999: 38).

Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan kariernya dan membantu karyawan untuk menentukan tujuan kinerja (Syafri Mangkuprawira, 2003: 224). Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Aspek ini memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan anggota-anggota organisasi termasuk keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan kinerja saat ini secara lebih baik.

Menurut Dina Rosemaryati (2004: 65) penilaian kinerja pegawai setiap waktu bermanfaat untuk memberikan *feedback* atau masukan pada pegawai tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, pegawai dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait dengan aktivitas *human resources*. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri, sehingga dalam pelaksanaannya penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain yakni (Dina Rosemaryati, 2004: 65):

1) *Job analysis* atau Analisis Pekerjaan

Proses penilaian kinerja harus berdasar pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan (Anjab). Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting yang merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja, karena analisis jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan, dimana dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian kinerja; yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini adalah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal berikut; jenis-jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, kondisi kerja, dan kegiatan yang harus dilakukan (Dina Rosemaryati, 2004: 65).

2) *Performance Standards* atau Standar Kerja

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau di bawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut (Dina Rosemaryati, 2004: 65):

- a) Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik, sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu, sehingga tidak mudah menimbulkan bias dan salah persepsi.
- b) Standar yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai
- c) Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan *what* (tentang apa yang dikerjakan, dan bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan), *how much* (berapa yang harus dihasilkan), dan *by when* (kapan pekerjaan harus diselesaikan).

3) *Performance Appraisal System* atau metode penilaian kinerja

Secara umum terdapat empat macam metode penilaian kinerja karyawan yakni (John Soeprihanto, 2003: 83):

- a) *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar perilaku yang dinilai.
- b) *Personnel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu
- c) *Result-oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar hasil kerja
- d) *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar atas kombinasi berberapa komponen; ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja

Berdasarkan uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat dan tujuan yang sangat penting untuk dijadikan sebagai pedoman dalam mengambil suatu kebijakan atau keputusan berkaitan dengan karyawan dan organisasi.

c. **Kriteria Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Komki (Johnson, 2004: 24) penilaian kinerja atas pekerjaan karyawan mensyaratkan lima kriteria yang disebut dengan SURF & C yaitu:

- 1) **S**, Sampel atau contoh yang langsung diambil dari targetnya daripada mengandalkan pada sumber sekunder atau yang sudah disaring.
- 2) **U**, *Under* atau targetnya haruslah berada di bawah pengendalian karyawan, responsive terhadap usaha-usaha karyawan untuk memenuhi kerjanya dan pengaruh yang minimal dari faktor-faktor luar yang kurang kuat.
- 3) **R**, *reliability* atau para pengamat independennya secara konsisten sepakat tentang pencatatan dan nilai reliabilitas antara para penilainya adalah sebesar 80 persen sampai (idealnya) 90 persen atau lebih baik saat periode pengumpulan data formal.
- 4) **F**, *frequently* atau targetnya perlu seringkali dinilai dan didasarkan pada dasar yang kerap terjadi setidaknya dua puluh kali dan idealnya tiga puluh kali) selama periode penilaiannya.
- 5) **C**, *critical* atau bukti-bukti menunjukkan hubungan yang signifikan antara target serta hasil yang diharapkan.

Menurut Wayne & Elias (John Soeprihanto, 2003: 83) kriteria penilaian pekerjaan harus memiliki beberapa syarat yakni:

- 1) *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.
- 2) *Acceptability*, yakni hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 3) *Reliability*, berarti hasil dari sistem penilaian dapat dipercaya, reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekwensi penilaian. Dikatakan tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkat relatifnya sama.
- 4) *Sensitivity*, berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang karyawan.
- 5) *Practicality*, berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut memperlihatkan bahwa dalam melakukan penilaian pekerjaan karyawan, harus memiliki syarat-syarat yang jelas sehingga hasil penilaian tidak bias. Dalam pelaksanaan penilaian pekerjaan karyawan, penyimpangan merupakan salah satu hal yang sering terjadi. Sehubungan dengan itu, penilaian harus dilaksanakan dengan seobyektif mungkin berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Baik buruknya kinerja seseorang dipengaruhi banyak faktor baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar dirinya (John Soeprihanto, 2003: 83). Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik apabila dari dalam diri ada semangat kerja yang tinggi. Akan tetapi, semangat kerja juga dapat ditimbulkan dari luar diri karyawan yakni dengan memberi motivasi oleh

organisasi. Hal yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik (John Soeprihanto, 2003: 83).

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999: 53) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: (1) efektivitas dan efisiensi, (2) otoritas, (3) disiplin, dan (4) inisiatif. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor efektivitas dan efisiensi

Apabila suatu tujuan tertentu dapat dicapai seseorang, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Akan tetapi, apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Arti otoritas menurut Barnard (Suyadi Prawirosentono, 1999) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa

yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999: 54) disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi tempatnya bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Sementara menurut Luthans (1998: 126) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di antaranya faktor upah dan kepuasan kerja. Pemberian upah yang sesuai dengan hasil kerja karyawan merupakan harapan seseorang dalam bekerja. Kemampuan organisasi memberikan upah yang setimpal dengan pekerjaan seseorang dapat memotivasinya untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu menghargai hasil kerja karyawan dengan upah yang layak, dapat mengakibatkan karyawan bekerja kurang baik. Hal ini akan berdampak pada kinerja seseorang. Hasil kerja yang kurang baik atau tidak sesuai dengan yang diharapkan organisasi mencerminkan kinerja karyawan yang rendah. Sebaliknya, kemampuan seorang karyawan mencapai hasil kerja yang sesuai dengan harapan organisasi menggambarkan kinerja yang baik dari karyawan.

Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja seseorang (John Soeprihanto, 2003: 83). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan. Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat mengakibatkan kinerjanya menjadi rendah. Sebaliknya, seseorang yang mengalami kepuasan kerja dapat memotivasinya untuk bekerja lebih baik sehingga kinerjanya akan menjadi lebih baik (John Soeprihanto, 2003: 83).

Berdasarkan uraian tersebut, memperlihatkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang. Faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat berupa motivasi, disiplin, inisiatif, upah dan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi, disiplin, inisiatif, upah dan kepuasan kerja maka kinerja seseorang akan semakin tinggi pula.

e. Metode Penilaian Kinerja Guru

Aspek penting yang juga merupakan hal yang strategis pada proses penilaian hasil pekerjaan karyawan adalah aspek pengukuran kinerja. Tingkat

obyektivitas sangat ditentukan oleh sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja. Menurut Neal (2004: 124) pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan dua analisis yakni:

1) Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang spesifik, dapat diukur dan dapat dibandingkan pada hal-hal obyektif seperti jumlah dan persentase. Idealnya dua orang evaluator menggunakan data kuantitatif yang sama sehingga akan mencapai konklusi yang identik.

2) Analisis kualitatif

Analisis kualitatif meliputi sifat-sifat personalitas yang tidak dinyatakan dengan jelas dan kebanyakan lebih bersifat subyektif. Dua orang evaluator yang menggunakan analisis kualitatif akan mendapatkan hasil penilaian yang jauh berbeda ketika mengevaluasi orang yang sama.

Achmad S. Ruky (2003: 87) mengemukakan bahwa pengukuran kuantitatif memfokuskan pengukuran pada biaya-biaya, kapasitas, dan waktu. Pengukuran kualitatif memfokuskan perhatian pada nilai (sistem nilai) dan reaksi emosi manusia. Pengukuran kuantitatif menjelaskan “mengapa itu terjadi.” Keduanya membantu meneliti hasil-hasil yang dicapai dalam faktor-faktor yang mendorong atau menyebabkan hasil-hasil itu tercapai.

Munandar (2001: 24) mengklasifikasikan teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yakni:

a) Teknik relatif/nisbi, yaitu para pegawai atau karyawan yang dinilai dibandingkan dengan pegawai yang lain atau saling dibandingkan.

Teknik ini menggunakan ukuran relatif/nisbi. Teknik penilaian ini mencakup:

- 1) Pemeringkatan urutan kelompok (*group order ranking*)
- 2) Pemeringkatan perorangan (*individual ranking*)
- 3) Pembandingan berpasangan (*paired comparison*)

b) Teknik-teknik absolute yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan standar absolut. Artinya, para karyawan atau pegawai yang ditimbang tidak dibandingkan dengan pegawai yang lain. Teknik yang termasuk dalam kelompok ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penimbangan karangan (*essay appraisal*)
- 2) Penimbangan peristiwa genting (*critical incident appraisal*)
- 3) Skala pengharkatan grafis (*graphic rating scale*)
- 4) Skala pengharkatan perilaku yang dijangkarkan (*behaviorally anchored scales*).

c) Teknik berorientasi pada keluaran (Teknik MBO) yaitu bagian dari program *Management Objectives & Result (MBO)* yaitu penimbangan karya yang berorientasi pada keluaran yang targetnya sudah ditetapkan bersama antara karyawan dan organisasi.

Sementara menurut Riggio (2003: 34) metode atau teknik penilaian kinerja pekerjaan karyawan dapat dilakukan dengan beberapa cara yakni:

1) *Rating scale*

Metode ini merupakan metode pengukuran yang paling tua dan paling sering dipakai adalah *rating scale*. Metode ini memerlukan penilai untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi. Formulir dilengkapi dengan mengecek tanggapan yang paling tepat untuk setiap penampilan.

Tanggapan dapat diberi nilai menarik untuk memungkinkan dihitungnya nilai rata-rata dan diperbandingkan bagi setiap karyawan. Kelebihan metode ini tidak mahal untuk dikembangkan dan dilaksanakan. Peneliti tidak membutuhkan banyak waktu dan sedikit latihan untuk melengkapi formulir. Kelemahannya adalah terjadinya kesulitan dalam menentukan kriteria yang sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan. Kriteria yang spesifik sering terabaikan (Riggio, 2003: 34).

2) *Checklist*

Metode penilaian dengan *checklist* memerlukan penilai untuk menseleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan. Penilai biasanya merupakan pengawas dekat. Kelebihan dari checklist adalah hemat, mudah pelaksanaannya, dan terstandarisasi. Kelemahannya adalah meliputi ketentuan terhadap bias penilai, pemakaian kriteria kepribadian dan bukan kriteria penampilan, salah interpretasi item-item pada daftar, serta pemakaian bobot. Kelemahan lainnya adalah tidak diperbolehkannya bagi penilai untuk memberikan penilaian yang relatif.

3) *Critical incident method*

Metode ini mengarahkan pembuat perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dihubungkan dengan cara kerjanya. Metode kejadian kritis sangat berguna untuk memberi karyawan umpan balik tentang keterkaitan pekerjaan.

4) *Field review method*

Dalam metode ini seorang wakil yang ahli dari departemen personalia ke lapangan dan membantu supervisor mengenal informasi khusus tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian menyiapkan suatu informasi berdasarkan informasi tersebut.

5) *Performance test and observations*

Dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan pada suatu tes keahlian. Tes tersebut harus benar-benar dan valid supaya berguna. Observasi sebaiknya dibuat dibawah kenyataan serupa yang dijumpai.

6) *Group evaluation*

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok karyawan (Riggio, 2003: 34). Metode ini untuk memutuskan pembayaran kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengatur pemberian penghargaan lainnya. Metode ini menghasilkan ranking dari yang terbaik sampai yang terburuk.

Metode penilaian yang diuraikan tersebut di atas memiliki kelebihan dan kekurangan. Penilai dapat melakukan kesalahan dilihat dari bias hasil yang diperolehnya. Menurut Dina Rosemaryati (2004: 84) penilaian pekerjaan karyawan atau pegawai dapat menjadi bias apabila dalam proses penilaian kinerja terdapat kesalahan-kesalahan persepsi yang bersifat subyektif yang dimiliki oleh penilai. Bias-bias penilaian tersebut antara lain adalah (Dina Rosemaryati, 2004: 84):

- a) Bias karena atribut yang dimiliki pegawai (*attribution bias*)
- b) Cenderung menilai dengan skor yang sedang atau ditengah-tengah (*central tendency*)
- c) Menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) tinggi atau yang disebut *leniency*, atau justru menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) rendah atau *strictness*,
- d) Penilaian yang sangat dipengaruhi oleh ciri sifat pribadi dari orang yang dinilai (*halo effect*)
- e) Menilai orang hanya karena stereotype, misal orang yang usianya sudah tua, pastilah kinerjanya buruk.

- f) Menilai bawahan hanya berdasar perilaku atau prestasi kerja akhir, atau waktu yang mendekati waktu penilaian tanpa memperhatikan prestasi kerja waktu-waktu sebelumnya (*recency effect*)

Menurut John Soeprihanto (2001: 42) penilaian terhadap pekerjaan karyawan dapat terjadi penyimpangan disebabkan hal-hal berikut:

1) Kelonggaran atau kekerasan (*leniency atau severity*)

Dalam melakukan penilaian aspek objektivitas seringkali sulit dilakukan (John Soeprihanto, 2001: 42). Hal ini mengakibatkan terjadinya pelanggaran dalam melakukan penilaian. Kecenderungan pelanggaran pertama yaitu kelonggaran penilaian atau terlalu lunak dalam penilaian. Penilaian semacam ini akan menghasilkan penilaian yang tinggi tanpa atau kurang memperhatikan hasil pekerjaannya yang sesungguhnya. Penilaian ini dapat terjadi apabila penilai merasa dekat dengan yang dinilai atau terjadi ketidakwajaran dalam proses penilaian yang terakhir ini tampaknya menguntungkan bawahan karena memperoleh nilai tinggi.

Kecenderungan pelanggaran kedua adalah kekerasan penilaian atau terlalu keras dalam menilai (John Soeprihanto, 2001: 42). Penilaian semacam ini juga akan menghasilkan penilaian yang rendah tanpa memperhatikan hasil pekerjaan yang sesungguhnya. Penilaian ini dapat terjadi apabila kondisi/hubungan penilai terhadap bawahan kurang baik. Akibat penilaian seperti ini tidak mendorong prestasi kerja karyawan bahkan cenderung menjatuhkan karyawan-karyawan yang berprestasi.

2) Kecenderungan ke pusat (*central tendency*)

Para penilai yang tidak memiliki kepastian tentang bawahan yang dinilai akan memiliki suatu *central tendency* pada waktu melaksanakan penilaian (John Soeprihanto, 2001: 42). Misalnya skala penilaian antara 1

sampai dengan 6, maka penilai cenderung memberikan nilai 2,3,4 yaitu cenderung ke pusat. Penilaian yang cenderung ke pusat merupakan penilaian yang kurang wajar.

Sementara menurut Moh. As'ad (2003: 23), tipe-tipe kesalahan yang sering terjadi dan harus dihindarkan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Tipe *leniency*, yaitu kesalahan yang diakibatkan oleh kecenderungan penilai (*evaluator*) memberikan penilaian yang tinggi kepada bawahannya.
- b) Tipe *strictness*, yaitu kesalahan yang diakibatkan oleh kecenderungan penilai (*evaluator*) memberikan penilaian lebih rendah dari keadaan yang sebenarnya kepada bawahannya.
- c) Tipe *central tendency*, yaitu kesalahan yang terjadi karena penilai enggan memberikan penilaian tinggi atau rendah yakni cenderung memberikan angka penilaian pada level rata-rata (di tengah) meskipun antara karyawan kenyataan ada heterogenitas dalam kemampuannya.
- d) *Halo effect error*, yaitu jenis kesalahan kesan umum dari penilai karena pengaruh pengalaman sebelumnya (Riggio, 2003: 45).

Berdasarkan uraian tersebut memperlihatkan bahwa terdapat berbagai metode penilaian kinerja. Setiap metode penilaian memiliki kelebihan dan kekurangan. Untuk mengatasi bias penilaian tersebut, beberapa ahli mengemukakan sejumlah hal yang harus dihindari sehingga hasil penilaian mengenai kinerja karyawan lebih mendekati hal yang sebenarnya.

f. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut Miner (1988: 86) kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk melakukan penilaian

pekerjaan karyawan, terdapat empat aspek yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai atau karyawan. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut (Miner, 1988: 86):

1) Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Miner, 1988: 86). Kualitas pekerjaan tersebut dapat dicapai apabila karyawan memiliki beberapa hal yang mendukung yakni: (a) pemahaman dan penguasaan tugas, (b) keutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas, (c) kemampuan dalam memecahkan masalah, (d) ketelitian dalam tugas, (e) efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas, (f) ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, (g) inisiatif, (h) sikap terhadap tugas, (i) kemampuan dalam bekerja sendiri, (j) tanggungjawab, (k) kepemimpinan, (l) kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja, dan (m) kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

2) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan yang dimaksud berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Miner, 1988: 86). Penilaian terhadap kuantitas tersebut didasarkan pada kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

3) Ketepatan waktu kerja

Setiap organisasi memiliki batas waktu yang telah ditentukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (Miner, 1988: 86). Ketepatan waktu dalam hal ini dilihat dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor, dan tingkat kehadiran.

4) Kerjasama dengan rekan sekerja

Karyawan atau pegawai tidak bekerja sendirian. Sehubungan dengan itu, setiap karyawan diharapkan memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain (Miner, 1988: 86). Kerjasama dalam hal ini dimaksudkan di dalam kelompok dan di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

Menurut Moh. As'ad (2003: 23) aspek kinerja dapat diukur dari dua hal yang berbeda yakni faktor individu/variabel individu dan faktor situasional. Faktor individu ini mencakup umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, dan nilai-nilai. Sementara faktor situasional meliputi struktur, pekerjaan, teknologi, peran, dan kelompok kerja.

Menurut Riggio (2003: 64) aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan memberdayakan segala potensi yang

dimiliki (Miner, 1988: 86). Prestasi kerja ini dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya.

2) Tanggungjawab

Tanggungjawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggungjawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggungjawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu kerja berlangsung (Miner, 1988: 86).

3) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaan (Miner, 1988: 86). Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

4) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam ini dimaksudkan dengan keiklasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya (Miner, 1988: 86).

5) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan (Miner, 1988: 86). Karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Miner, 1988: 86). Hal itu disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai. Untuk level *foreman* selain aspek-aspek tersebut juga digunakan aspek kepemimpinan. Pada level *supervisor* dan level kepala bagian ke atas terdapat aspek lain yakni prakarsa dan kepemimpinan.

Menurut Noeng Muhadjir (1999: 80-85) terdapat empat model pengukuran kinerja guru. Kriteria pengukuran kinerja guru tersebut adalah sebagai berikut (Noeng Muhadjir, 1999: 80-85).

- 1) Model STAG (*Standard Teacher Competence Uppraisal Guide*), yang menyetengahkan empat komponen, terdiri dari tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- 2) Model Rob Norris yang menyetengahkan enam komponen terdiri dari kualitas personal professional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas, dan penampilan siswa.
- 3) Model Oregon (OCE CBTE: *Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*), yang menyetengahkan lima komponen, terdiri dari perencanaan dan persiapan, kemampuan mengajar, kemampuan

hubungan interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggungjawab profesional terhadap orang tua, kurikuler, administrasi dan anggaran.

- 4) Model APKG (alat penilaian kinerja guru) yang telah disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang menyetengahkan lima komponen, terdiri dari rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Sementara menurut Moh. Uzer Usman (1995: 121-141) model APKG dari Depdikbud tersebut dikembangkan menjadi kegiatan secara garis besar yang intinya adalah sebagai berikut.

- a) Ketrampilan menyusun rencana pengajaran, meliputi: merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar; merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran; merencanakan pengelolaan kelas; merencanakan penggunaan alat dan media pengajaran; dan merencanakan penilaian prestasi untuk kepentingan pengajaran.
- b) Ketrampilan melaksanakan mengajar, meliputi: memulai pelajaran; mengelola kegiatan inti, mengorganisasi waktu, siswa dan fasilitas belajar; melaksanakan proses dan hasil belajar; dan mengakhiri pelajaran.
- c) Ketrampilan berkomunikasi antar pribadi, meliputi: membantu sikap positif siswa; bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa; bergairah dalam mengajar; serta mengelola interaksi kelas.

Berdasarkan uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa terdapat sejumlah aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru. Pada penelitian ini aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja guru adalah berdasarkan model APKG yakni kemampuan yang dikembangkan oleh Moh.

Uzer Usman (1995:121-141) yakni: (1) ketrampilan menyusun rencana pengajaran, (2) Ketrampilan melaksanakan mengajar, dan (3) Ketrampilan berkomunikasi antar pribadi.

2. Kemampuan atau Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi adalah: “*An Underlying Characteristic Of Un Individual Which Is Usualy Selected To Effective An Superior Performance In A Job*” atau kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (Mitrani, 1995: 12). Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep-diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku-setiap perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seorang pelaku unggul dari seorang pelaku yang berprestasi rata-rata, atau seorang pelaku efektif dari seorang pelaku yang tidak efektif.

Manajerial berkaitan dengan manajemen yakni pengelolaan. Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Dari dua kata tersebut digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen (Prajudi Atmosudirjo, 2004: 3).

Stoner (1996: 10) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Menurut Terry (1977: 4) “*management is distinct consisting of planning, organizing, actuating, kontrolling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objective.*” Dari kutipan tersebut, manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dengan menggunakan ilmu dan seni untuk mencapai sasaran. Haiman (Manullang, 2004: 1) mendefinisikan manajemen sebagai fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Hamdan Mansoer (1989: 4) manajemen adalah pemanfaatan sumber daya secara efisien. Definisi lain mengenai manajemen dikemukakan oleh Basu Swastha & Ibnu Sukotjo (1995: 81), yang mengatakan sebagai “ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Oemar Hamalik (2007: 16) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diartikan kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yakni mengembangkan orang lain, mengarahkan orang tersebut pada tujuan, dan kemampuan untuk mengelola kerja kelompok dan kepemimpinan kelompok. Menurut Schermerhorn (2003: 17) kemampuan

atau kompetensi manajerial adalah suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. Kompetensi manajerial dapat juga diartikan sebagai kemampuan mengelola tugas sesuai dengan jabatannya, dengan menerapkan fungsi manajemen, menjalankan dinamika manajemen dan memanfaatkan sumber-sumber manajemen secara efektif dan efisien.

b. Aspek-aspek Kompetensi Manajerial

Menurut Schermerhorn (2003: 17) untuk mengukur keberhasilan kompetensi manajerial, seseorang harus memiliki beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
- 2) Kemampuan untuk menginterpretasikan dan menyampaikan segala macam bentuk informasi
- 3) Kemampuan untuk menilai diri sendiri secara realistis
- 4) Kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dalam mencapai suatu tujuan
- 5) Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat secara jelas dalam berbicara
- 6) Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dengan baik secara tertulis
- 7) Kemampuan untuk menumbuhkan kesan baik dan kepercayaan bagi orang
- 8) Kemampuan untuk tetap dapat bekerja dalam keadaan tertekan
- 9) Kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang tidak menentu.

Menurut Manfred Strombach (Mitrani, 1995: 27), kompetensi manajerial berbeda dari kompetensi ketrampilan keahlian. Perbedaan tersebut selengkapnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1

Perbedaan Kompetensi Keahlian dengan Kompetensi Manajerial

Kompetensi Keahlian	Kompetensi Manajerial (Struktural)
- Perencanaan	- Kepemimpinan
- Komunikasi	- Pendelegasian
- Keunggulan keahlian dan teknis	- Manajemen perubahan
- Masalah lingkungan	- Manajemen kinerja
- Pemecahan masalah keahlian	- Manajemen SD
- Kerja sama kelompok keahlian	- Pemecahan masalah organisasi
-Perhatian terhadap pengguna jasa/ keahlian	-Kerja sama kelompok dalam organisasi
	- Perhatian terhadap pelayanan

Sumber: Alain Mitrani, 1995.

Kompetensi ketrampilan diperoleh dari belajar, pengalaman dan Diklat (kognitif, motorik, dan afektif), sedangkan kompetensi perangai telah tertanam dalam pada diri seseorang, sehingga sulit untuk dikembangkan dan dirubah (*behavior*).

Adapun aspek-aspek yang dapat dinilai dari kompetensi manajerial adalah sebagai berikut (Mitrani, 1995:27):

1) Mengembangkan orang lain

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah harus mampu mengembangkan warga sekolah khususnya para guru dan pegawai. Pengembangan orang lain yang dimaksud berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan ketrampilan dan bakat orang lain.

2) Mengarahkan

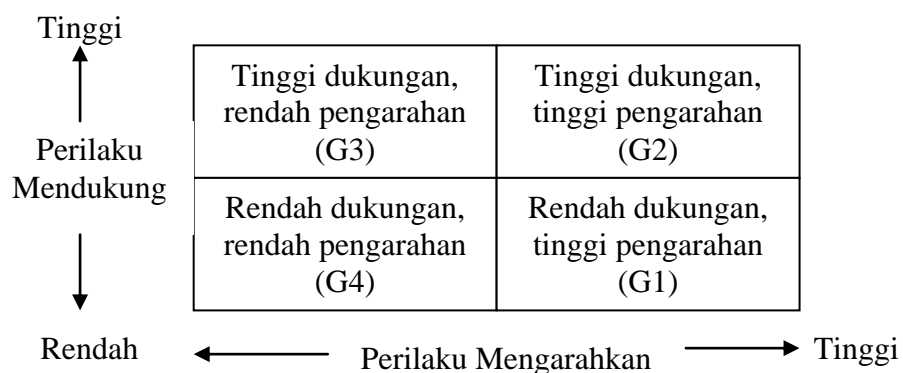
Kemampuan untuk memberi tahu orang lain mengenai apa yang perlu dilakukan dan membuat orang lain menuruti keinginannya dengan selalu mengingat manfaat jangka panjang bagi organisasi. Kekuatan

positif memberikan kekuatan pada pemimpin untuk membangkitkan semangat pengikut. Kekuatan positif juga digunakan pemimpin untuk mengilhami dan menjabarkan misi kepada kelompok.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif. Menurut Hadari Nawawi & Martini Hadari (2004: 4) efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor waktu, sumber-sumber yang digunakan, dan tingkat produktivitas yang dicapai. Tingkat efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh seorang pemimpin, tetapi merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinya. Pengikut juga tidak akan efektif menjalankan tugasnya apabila tidak dikendalikan, diarahkan dan bekerjasama dengan pemimpin. Partisipasi anggota kelompok dapat diwujudkan apabila pemimpin mampu membina hubungan manusiawi yang efektif. Hubungan ini menjadi peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan hasil berpikir baik dengan pemimpin maupun antar anggota kelompok. Pemimpin yang mampu membina hubungan manusiawi dapat menggali kreativitas dan inisiatif yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan dan mengembangkan kelompok atau organisasi.

Perilaku pemimpin terhadap bawahan dapat dibedakan menjadi dua yaitu perilaku mengarahkan dan mendukung (Miftah Thoha, 2001: 64). Perilaku mengarahkan menunjukkan kemampuan pemimpin melibatkan bawahan dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah

diantaranya adalah menetapkan peranan yang harus dilakukan bawahan, memberitahu bawahan mengenai apa tugas yang harus dikerjakan dan melakukan pengawasan kepada bawahan. Perilaku mendukung menunjukkan kemampuan pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah seperti mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Kombinasi kedua perilaku pemimpin tersebut menghasilkan empat gaya dasar kepemimpinan yang dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 1. Gaya Dasar Kepemimpinan

Sumber: Miftah Thoha (2001: 65)

Perilaku mengarahkan dan mendukung yang dilakukan pemimpin menciptakan matriks gaya dasar kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada masing-masing sel dari matriks tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Miftah Thoha, 2001: 64).

- a) Gaya 1 (G1). Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahannya dan sedikit dukungan. Dalam gaya ini pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan mengawasi pelaksanaan tugas pengikut secara ketat.

- b) Gaya 2 (G2). Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan arahan dan dukungan. Pemimpin menjelaskan keputusan dan kebijakan yang diambil dan terbuka dalam menerima pendapat dari pengikutnya. Namun dalam gaya ini pemimpin masih tetap memberikan pengawasan dan pengarahan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.
- c) Gaya 3 (G3). Perilaku pemimpin lebih ditekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikut dan mendukung usaha-usaha pengikut dalam menyelesaikan tugas.
- d) Gaya 4 (G4). Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Perilaku dasar pemimpin umumnya mendapat tanggapan dari para pengikutnya baik pada saat melakukan proses pemecahan masalah maupun pembuatan keputusan. Empat gaya dasar pemimpin dalam kepemimpinan situasional dapat diaplikasikan dan diidentifikasi menjadi empat tipe yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Keempat tipe tersebut dapat digambarkan seperti berikut (Miftah Thoha, 2001: 64).

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

Gambar 2. Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan

Sumber: Miftah Thoha (2001: 66)

Keempat gaya kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan tersebut dapat dijelaskan seperti berikut (Miftah Thoha, 2001: 64).

a) Instruktif (G1)

Instruktif merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan memberikan banyak pengarahan dan sedikit dukungan. Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahukan mengenai jenis pekerjaan, petunjuk pelaksanaan, dan waktu pelaksanaan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan oleh pemimpin. Pelaksanaan keputusan tersebut diawasi secara ketat oleh pemimpin (Miftah Thoha, 2001: 64).

b) Konsultatif (G2)

Konsultatif merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan memberikan dukungan dan pengarahan yang tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan. Namun dalam kepemimpinan ini terdapat komunikasi dua arah. Pemimpin berusaha mendengar pendapat pengikut mengenai keputusan yang dibuat, ide-ide dan saran-saran. Meskipun terdapat dukungan dari pemimpin, namun pengendalian atas pengambilan keputusan tetap dilakukan oleh pemimpin secara ketat.

c) Partisipatif (G3)

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai *partisipatif*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut

saling menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah wajar karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas (Miftah Thoha, 2001: 64).

d) Delegatif (G4)

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai *delegatif*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugasnya karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilakunya sendiri (Miftah Thoha, 2001: 64).

3) Kerjasama

Kemampuan untuk bekerja dan membuat orang bekerja sama dengan orang-orang lain (Dwivedi, 2003: 52). Salah satu peranan pemimpin di sekolah adalah untuk mengajak agar setiap warga sekolah bersedia melakukan kerjasama dalam membangun sekolah. Keberhasilan kepala sekolah memerlukan kerjasama dengan bawahan. Fungsi kepala

sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Disamping itu berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personil, agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien.

4) Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berisi konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang memimpin dan mengendalikan serta mengarahkan tujuan-tujuan organisasi. Koontz & Donnel (Dwivedi, 2003: 52) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*influencing people to follow in the achievement of a common goal.*” Dari definisi tersebut kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain agar bersedia berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.

Menurut Hemhill & Coons (Yukl, 1998: 2) kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Menurut Tannenbaum, Weschler, & Massarik (Yukl, 1998: 2) kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah

pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Stogdill (Yukl, 1998: 2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan interaksi. Katz & Kahn (Yukl, 1998: 2) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi. Selanjutnya, Rauch & Behling (Yukl, 1998: 2) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir ke arah pencapaian tujuan. Jacobs & Jacques (Yukl, 1998: 2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Beberapa definisi kepemimpinan lainnya dikemukakan antara lain oleh Robert Dubin (Miftah Thoha, 1999: 34). Kepemimpinan menurutnya adalah sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Terry (Miftah Thoha, 1999: 34) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengubah sikap.

Menurut Yukl (1994: 5) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja, motivasi pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja dan tim kerja, serta perolehan dukungan

dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Hal ini didefinisikannya seperti berikut.

Leadership is defined as influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization.

Schuller (Salusu, 1996: 191) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kekuatan yang menggerakkan kegiatan individu atau sekelompok individu menuju kesuksesan. Menurut Kotter (1996: 25) kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Leadership is a set of processes that creates organizations in the first place or adapts them to significantly changing circumstances. Leadership defines what the future should look like. Aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles.

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian proses untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang mengalami perubahan. Kepemimpinan menentukan masa depan dan mengarahkan anggota organisasi pada pencapaian visi dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya meskipun banyak hambatan. Dari definisi kepemimpinan tersebut terdapat tiga unsur penting dalam kepemimpinan yaitu menentukan arah, mengarahkan anggota organisasi dan memberi motivasi dan inspirasi. Ketiga unsur tersebut dijelaskan Kotter (1996: 26) seperti berikut.

Establishing direction developing a vision of the future – often the distant future – and strategies for producing the changes needed to achieve that vision. Aligning people: communicating direction in words and deeds to all those whose cooperation may be needed so as to influence that creation of teams and coalitions that understand the vision and strategies and that accept their validity. Motivating and inspiring: energizing people to overcome major political, bureaucratic, and resource barriers to change by satisfying basic, but often unfulfilled, human needs.

Unsur menentukan arah berarti mengembangkan visi masa depan dan strategi-strategi untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut. Unsur mengarahkan anggota organisasi dimaksudkan menyampaikan arah atau tujuan secara verbal maupun nonverbal kepada orang-orang yang bekerjasama dalam penyusunan tim dan koalisi yang memahami visi dan strategi organisasi. Pemberian motivasi dan inspirasi dimaksudkan untuk mengatasi hambatan-hambatan besar dalam bidang politik, birokrasi dan sumber daya.

Menurut Davis (1998: 1) kepemimpinan dapat diartikan sebagai *“Ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It the human factors which binds a group together motivates is toward goals.”* Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain secara antusias demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan berkaitan dengan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorongnya ke suatu tujuan.

Gardner (Rost, 1998: 72) mengartikan kepemimpinan sebagai *“The process of persuasion by example by which an individual induces a*

group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his or her followers.” Definisi tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai sasaran secara bersama antara pemimpin dengan bawahan. Menurut Gibson (1996: 413) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang difokuskan pada upaya mengajak berkomunikasi, memperhatikan dan memprakarsai komitmen baru yang menjamin efektivitas kerjasama dalam organisasi. Terry (1977: 410) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“The relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.”* Dari definisi tersebut kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu hubungan yang di dalamnya terdapat satu orang yang mempengaruhi orang lain agar mau bekerja ke arah pencapaian sasaran dan tujuan tertentu.

Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita (2000: 123) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Hadari Nawawi & Martini Hadari (2004: 9) kepemimpinan merupakan kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hadari Nawawi & Martini Hadari (2004: 9) kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi jiwa kepemimpinan yaitu: (1) mampu memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; (2) memiliki kewenangan dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain; (3) memiliki kemampuan (intelektual) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sumber daya yang ada di lingkungannya; (4) memiliki kemampuan mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat); (5) memiliki kemampuan untuk mendorong perubahan (inovasi) sekolah; (6) memiliki komunikasi secara lancar; (7) mampu menggalang kerja tim yang kompak, cerdas dan dinamis; (8) mampu mendorong segala kegiatan yang bersifat kreatif; (9) menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*) (Depdikbud, 2002: 21).

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tersebut, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, membimbing, memerintah, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain dengan maksud agar mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

3. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Motivasi kerja

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat (Luthans, 2005: 34). Motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia

untuk bertingkah- laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu di mulai dengan motivasi (niat).

Sementara menurut Hasibuan (2007: 95) motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif sebagai penggerak tingkah laku manusia. Tingkah laku adalah respons seorang individu terhadap beberapa jenis perangsang (fungsi atau produk dari interaksi antara individu dengan situasi yang merangsang). Moekiyat (Hasibuan, 2007:95), mendefinisikan motif mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sementara menurut Berelson dan Steiner (Hasibuan, 2007:95) motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Menurut Hasibuan (2007: 96) yang menentukan individu mereaksi sesuatu adalah: keadaan alat indera, memperhatikan situasi, dipengaruhi oleh suatu perasaan, dan pengalaman yang dipunyai yang ikut mempengaruhi arti situasi. Hal ini memperlihatkan bahwa motif adalah dorongan atau daya kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berbuat atau bertingkah laku dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Motif mempersoalkan "*mengapanya*" tingkah laku (bukan apa dan bagaimana), motif tidak pernah bisa diamati secara langsung, dan sulit dikatakan motif itu bersifat umum atau khusus.

Menurut Luthans (2005: 34) motif terjadi akibat adanya interaksi individu dengan lingkungan. Suatu perangsang menimbulkan suatu sambutan atau suatu sambutan ditimbulkan oleh suatu perangsang. Dalam hal ini terdapat

struktur individu, keadaan sementara, dan kegiatan yang sedang berlangsung (*activity in progress*).

Hasibuan (2007: 96) mengemukakan bahwa motif ditimbulkan karena adanya beberapa berikut:

1. Dorongan. Kekuatan dari dalam yang mempunyai tujuan tertentu dan berlangsung di luar kesadaran. Terbagi menjadi dua : Dorongan nafsu dan dorongan rohaniah. Kesemuanya berpangkal pada 3 macam dorongan asli yaitu: (a) dorongan mempertahankan diri, (b) dorongan mempertahankan jenis, dan (c) dorongan mengembangkan diri.
2. Keinginan. Dorongan nafsu yang tertuju kepada sesuatu benda tertentu, atau yang kongkrit. Keinginan yang dipraktekan bisa menjadi kebiasaan.
3. Hasrat. Hasrat merupakan suatu keinginan tertentu yang dapat diulang-ulang.
4. Kecenderungan. Hasrat yang aktif yang menyuruh individu agar lekas bertindak.
5. Hawa nafsu. Hasrat yang besar dan kuat yang dapat menguasai seluruh fungsi jiwa kita. Hawa nafsu ini bergerak dan berkuasa di dalam kesadaran.
6. Kemauan. Kekuatan yang sadar dan hidup dan atau menciptakan sesuatu berdasarkan perasaan dan fikiran. Proses kemauan melalui beberapa tingkat yakni: (a) motif (alasan, dasar, pendorong), (b) perjuangan motif, (c) keputusan, dan (d) perbuatan kemauan.

Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*) (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 269). Teori kepuasan tentang

motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku digerakkan. Dalam kajian ini teori motivasi yang digunakan adalah teori proses. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hal yang menggerakkan motivasi guru dalam menjalankan pekerjaannya.

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 269). Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Ego manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja. Daya penggerak memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan (*expectancy theory*). Apabila harapan menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.

Hal yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah: (1) teori harapan (*expectancy theory*), (2) teori keadilan (*equaty theory*), dan (3) teori pengukuhan (*expectancy theory*).

1. Teori harapan

Teori harapan dikenal dengan teori Vroom (Sukanto Reksohadiprodjo

& Hani Handoko, 2001: 269). Ide dasar dari teori pengharapan adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Teori pengharapan yang dikemukakan Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*," dikemukakan bahwa motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya tersebut. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Teori harapan disusun berdasarkan konsep-konsep nilai, pengharapan, dan hasil dengan asumsi dasar bahwa pilihan yang dibuat seseorang diantara serangkaian kegiatan berhubungan dengan peristiwa-peristiwa psikologis yang terjadi secara bersamaan dengan perilaku (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 270). Dalam teori ini, nilai digunakan sebagai kekuatan individual untuk suatu hasil tertentu. Seorang karyawan yang menginginkan promosi merasa bahwa prestasi kerja atasan merupakan salah satu faktor kuat untuk mencapai tujuan tersebut. Karyawan akan termotivasi melalui prestasi kerja karyawan karena keinginannya dipromosikan. Dengan demikian, dorongan motivasi untuk melaksanakan kegiatan tertentu tergantung pada penjumlahan hasil kali antara nilai-nilai untuk berbagai hasil dengan pengharapan-pengharapan.

Model teori pengharapan yang dikemukakan Vroom (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 270) didasarkan atas tiga konsep penting yakni: (a) harapan (*expectancy*), (b) nilai (*valence*), dan (c) pertautan

(*instrumentality*).

a) Harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan).

b) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Sebagai contoh: peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain mungkin mempunyai nilai tinggi bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati rangsangan dari lingkungan baru, tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang yang mempunyai ikatan kuat dengan tetangga, kawan, atau kelompok kerja. Nilai/valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, nilai itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Satu hasil mempunyai valensi positif apabila dipilih dan lebih disenangi, dan sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila orang acuh tak acuh mendapatkannya.

c) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar

antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi. Motivasi adalah menilai besarnya dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.

Teori harapan dikembangkan lebih lanjut oleh Porter dan Lawler (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 271). Teori Porter-Lawler merupakan teori motivasi dengan orientasi masa yang akan datang. Teori ini juga mencakup tanggapan-tanggapan dan hasil-hasil. Atas dasar pengharapan yang dirasakan, usaha yang dilakukan, prestasi yang dicapai dan penghargaan yang diterima, maka kepuasan akan terjadi dan hal ini akan mengarahkan ke usaha di masa mendatang.

Model teori Porter-Lawler dapat dijelaskan berdasarkan urutan nomor sebagai berikut (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 271):

- a) Nilai penghargaan yang diharapkan karyawan dikombinasikan dengan nomor dua.
- b) Persepsi orang tersebut tentang usaha yang mencakup dan probabilitas dari pencapaian penghargaan untuk menimbulkan
- c) Suatu tingkat usaha tertentu yang dikombinasikan dengan
- d) Kemampuan dan sifat-sifat karyawan, dan
- e) Persepsi tentang kegiatan yang diperlukan untuk mencapai
- f) Tingkat prestasi yang diperlukan untuk menerima penghargaan

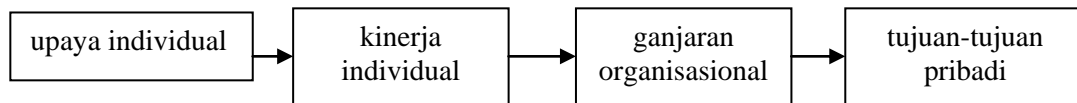
- g) Penghargaan intrinsik pada penyelesaian tugas dan penghargaan-penghargaan ekstrinsik dari manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan.
- h) Persepsi Individu tentang keadilan dari penghargaan ekstrinsik yang diterima, ditambah perasaan yang dihasilkan dari prestasinya, akan menghasilkan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan

Pengalaman ini akan diterapkan pada penilaian individu di masa mendatang terhadap nilai penghargaan yang akan berpengaruh pada tugas dan kepuasan dimasa mendatang. Dengan demikian teori pengharapan ini menyajikan keterlibatan bagi pimpinan tentang bagaimana cara memotivasi karyawan dan juga keterlibatan dalam organisasi (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 272). Teori pengharapan berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalani tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu. Oleh karena itu, teori tersebut menfokuskan pada tiga hubungan yakni (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 272):

- a) Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b) Hubungan kinerja-ganjaran. Derajat sejauhmana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

- c) Hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Derajat sejauhmana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Tiga hubungan yang dimaksud tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Teori Harapan

Sumber: Robbins (1999)

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan yang minimum diperlukan untuk menyelamatkan diri. Ini jelas bila didalami tiga hubungan tersebut.

2. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori keadilan menyatakan bahwa manusia ingin mempertahankan keseimbangan dan teori ini membantu pimpinan untuk memahami karyawan menentukan hal yang ingin diberlakukan secara adil (Sukanto Reksohadiprodo & Hani Handoko, 2001: 272). Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung

meningkat. Teori keadilan menyatakan bahwa masukan utama ke dalam prestasi dan kepuasan kerja adalah derajat keadilan (atau ketidakadilan) yang diterima karyawan dalam situasi kerjanya. Dijelaskan oleh Adams (Sukanto Reksohadiprodo & Hani Handoko, 2001: 272) bahwa ketidakadilan menimpa seseorang bila menerima rasio hasilnya terhadap masukan dan rasio hasil orang lain dengan masukan orang lain tidak sama.

Secara skematis ketidakadilan dan keadilan Adam dapat digambarkan sebagai berikut (Robbins, 1999: 34):

a. Ketidakadilan terjadi apabila:

$$1. \frac{\text{Hasil} - \text{hasil Seseorang}}{\text{Masukan Seseorang}} \left\langle \frac{\text{Hasil} - \text{hasil Oran glain}}{\text{Masukan Oran glain}} \right.$$

$$2. \frac{\text{Hasil} - \text{hasil Seseorang}}{\text{Masuk Seseorang}} \left. \right\rangle \frac{\text{Hasil} - \text{hasil Oran glain}}{\text{Masukan Oran glain}}$$

b. Keadilan terjadi bilamana:

$$\frac{\text{Hasil} - \text{hasil seseorang}}{\text{Masukan seseorang}} = \frac{\text{Hasil} - \text{hasil Orang lain}}{\text{Masukan Orang lain}}$$

Untuk menerangkan teori tersebut dapat diambil contoh variabel masukan seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, status sosial, posisi organisasi, kualifikasi, pengalaman dan seberapa keras orang bekerja (Robbins, 1999: 34). Hasil-hasil yang dibandingkan terutama akan berbentuk penghargaan seperti pembayaran, status, promosi atau kepentingan intrinsik dalam pekerjaan. Bila rasio yang diterima seseorang tidak sama dengan orang lain, maka orang yang bersangkutan akan berusaha keras untuk memperoleh keadilan. Usaha atau perjuangan untuk memperbaiki keadilan ini digunakan sebagai penjelasan motivasi kerja. Kekuatan motivasi ini dapat tercermin

karena ketidakadilan yang diterima. Menurut Adams (Robbins, 1999: 34) motivasi tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk penurunan produktivitas, mogok, minta berhenti, mempengaruhi orang lain atau mengurangi tanggungjawab. Hal penting bagi seorang pemimpin adalah penghargaan terhadap motivasi kerja harus diberikan sesuai rasa adil para karyawan.

3. Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 273). Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari tiga jenis, yaitu (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 273):

- a) Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat. Penguatan positif berkaitan dengan memperkuat respon atau perilaku yang diinginkan. Dengan memberikan penguat atas perilaku yang diinginkan sehingga perilaku tersebut akan diulangi kembali.
- b) Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat. Penguatan negatif atau penghindaran, adalah mencegah menghilangkan akibat yang tidak menyenangkan. Perbedaan antara penguatan positif dengan penguatan negatif adalah kalau penguatan positif karyawan bekerja

keras agar memperoleh imbalan dari organisasi karena prestasi kerjanya yang baik, maka penguatan negatif karyawan bekerja keras untuk menghindari stimulus yang tidak diinginkan.

c) Hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulangi kembali. Misalnya, perusahaan menetapkan jam kerja dimulai jam 8.00 (stimulus), ada beberapa karyawan yang terlambat (perilaku yang tidak diinginkan perusahaan), kemudian mereka diberi peringatan oleh pimpinan perusahaan (konsekuensi). Harapannya agar perilaku yang tidak diinginkan tersebut tidak diulangi kembali. Beberapa orang meyakini bahwa hukuman merupakan lawan dari penghargaan dan juga sebagai perubahan perilaku yang efektif. Pihak lain menganggap bahwa hukuman merupakan pendekatan yang jelek dari pembelajaran karena:

- 1) Hasil dari hukuman tidak dapat diperkirakan seperti halnya penghargaan.
- 2) Akibat hukuman kurang permanen dibanding dengan penghargaan.
- 3) Hukuman sering diikuti dengan sikap negatif terhadap orang yang melaksanakan hukuman, demikian juga terhadap aktivitas yang menimbulkan hukuman.

b. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri individu mewujudkan keinginannya yang kuat untuk berprestasi atau mencapai hasil kerja yang baik (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 2001: 273). Motivasi akan muncul dalam tingkah laku bila ada stimulus yang mampu menimbulkan umpan

sehingga seseorang berbuat sesuatu. Stimulus dapat berasal dari dalam maupun dari luar diri manusia. Pada proses motivasi, orang akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya, kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangannya (Suwanto, 1999: 78).

Beberapa ahli mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja. Muhadjir (Asifudin, 2004: 1) mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja terdiri dari mental kreatif, fisik yang relatif sempurna, dan motif moral.

1) Mental kreatif

Mental kreatif yang dimaksud adalah menyangkut mentalitas yang dimiliki seseorang. Seorang yang memiliki mental kuat akan cenderung lebih gigih memperjuangkan sesuatu yang diinginkannya. Hambatan-hambatan yang dijumpai dalam bekerja tidak membuatnya berputus asa atau menyerah. Mental kuat yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan motivasi berprestasi dalam bekerja.

2) Fisik yang relatif sempurna

Fisik dapat mendukung seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik. Tuntutan kerja yang membutuhkan kesempurnaan fisik dibutuhkan dalam dunia kerja. Sejumlah perusahaan mensyaratkan adanya kesempurnaan fisik misalnya untuk menjadi militer, pilot, pramugari, dan lain-lain. Kesempurnaan fisik dapat memudahkan seseorang untuk berprestasi di bidang perkerjaan yang digelutinya (Asifudin, 2004: 1).

3) Motif moral

Bekerja tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan uang, fasilitas, dan kepuasan dalam diri seseorang. Bekerja juga dapat dianggap sebagai

tanggungjawab moral kepada masyarakat dan kepada Tuhan. Setiap orang yang dianugerahi kesehatan, kecerdasan, dan kemampuan untuk bekerja harus mempergunakan potensi tersebut untuk bekerja. Motivasi moral ini dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang dalam bekerja.

Aspek-aspek motivasi berprestasi menurut Bruner (Sugeng, 1991: 1) dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu:

1) Dorongan ingin tahu (*Curiosly drive*)

Motivasi berprestasi juga dapat muncul dari dorongan ingin mengetahui tentang sesuatu. Hal ini dapat tercermin dari sikap seorang karyawan dalam bekerja yang menyenangi hal-hal baru seperti peralatan-peralatan kerja, perkembangan teknologi, cara menyelesaikan atau memecahkan suatu permasalahan dengan cara baru. Rasa keingintahuan seseorang dapat meningkatkan motivasi berprestasi dalam bekerja terutama untuk menemukan pemecahan-pemecahan permasalahan dengan cara baru.

2) Dorongan ingin berhasil (*Complence drive*)

Setiap orang dalam bekerja menginginkan keberhasilan. Keberhasilan yang dimaksud dapat berupa jabatan atau kenaikan posisi, peningkatan gaji yang diterima, dan juga menyangkut keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keinginan untuk berhasil baik dalam mendapatkan imbalan yang sesuai maupun kesuksesan menjalankan pekerjaannya, dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang untuk bekerja lebih baik.

3) Dorongan ingin bekerjasama atau berkelompok (*Recoprocidity drive*)

Sinamo (2005: 2) mengemukakan bahwa kesuksesan seseorang tidak terlepas dari adanya kerjasama dengan orang lain. Untuk dapat sukses kerjasama merupakan hal yang sangat penting. Tidak ada orang yang dapat mencapai kesuksesan tanpa dukungan dari pihak lain. Bekerjasama dengan orang lain dapat melatih dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang. Hal ini dapat memberikan nilai positif bagi seseorang terutama karena pihak lain dapat memberikan koreksi terhadap hasil kerjanya. Hasil koreksi dari rekan kerja dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dorongan untuk bekerjasama dengan orang lain dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang.

Pendapat lain dikemukakan oleh McClelland (Sukanto Reksomadiprodjo dan Hani Handoko, 2001: 264) yang mengemukakan tiga bentuk motivasi kerja yakni: (a) keinginan untuk berprestasi (*need for achievement*), (b) keinginan untuk berafiliasi (*need for affiliation*), dan (c) keinginan untuk kekuasaan (*need for power*).

1) Keinginan untuk berprestasi (*need for achievement*)

Setiap orang dalam bekerja menginginkan prestasi yang baik. Motivasi kerja didorong oleh adanya kebutuhan berprestasi. Menurutnya ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki keinginan berprestasi yang tinggi yakni:

- a) Seseorang yang memiliki keinginan untuk prestasi tinggi memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan.

- b) Seseorang yang memiliki keinginan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung risikonya.
- c) Seseorang yang memiliki keinginan akan prestasi yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.

2) Keinginan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)

Keinginan untuk afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri seperti berikut:

- a) Memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan persetujuan dan ketenteraman dari orang lain.
- b) Cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya.
- c) Memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

3) Keinginan untuk kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggungjawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Sukanto Reksohadiprodo dan Hani Handoko, 2001: 264).

- a) Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain
- b) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain
- c) Adanya suatu upaya menjaga kewibawaan pimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki beberapa aspek yang mencakup mental kreatif, fisik yang relatif sempurna, motif moral, dorongan ingin tahu, dorongan ingin berhasil, dorongan ingin bekerjasama atau berkelompok, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Dari beberapa aspek tersebut, aspek yang lebih sesuai atau cocok digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pendapat McClelland yakni: (a) keinginan untuk berprestasi (*need for achievement*), (b) keinginan untuk berafiliasi (*need for affiliation*), dan (c) keinginan untuk kekuasaan (*need for power*).

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan non-fisik yang bersifat tidak nyata (Leonard, 2008: 3). Lingkungan fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, bangunan kantor, perabot dan tata ruang. Termasuk juga kondisi jasmaniah tempat pegawai bekerja, meliputi desain, tata letak, cahaya (penerangan), warna, suhu, kelembaban dan sirkulasi udara. Sedangkan yang termasuk ke dalam lingkungan non fisik yaitu suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan.

Neuner & Kallaus (Leonard, 2008: 3) mengelompokkan interaksi faktor-faktor psikologi dan fisiologi dalam lingkungan kantor menjadi empat, yaitu lingkungan penglihatan (faktor cahaya, warna), lingkungan atmosfer (kelembaban,

sirkulasi, udara, suhu), lingkungan permukaan (kebersihan) dan lingkungan pendengaran (peredam suara, tata surya). Cahaya dan penerangan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap daya tahan kerja. Ruangan kerja yang redup membuat karyawan kurang bergairah untuk bekerja, sehingga kinerjanya akan menurun. Berbeda apabila suasana lingkungan kerja cukup terang, kinerja karyawan tersebut akan semakin baik. Demikian pula halnya dengan suhu, suhu yang terlalu ekstrim (terlalu panas atau terlalu dingin) juga akan menurunkan produktivitas karyawan. Karenanya, perlu diatur sedemikian rupa sehingga suhu cukup nyaman bagi karyawan.

Menurut Neuner & Kallaus (Leonard, 2008: 3) kondisi lingkungan yang kondusif merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi. Situasi lingkungan pada umumnya dimaksudkan menyangkut semua hal baik yang berupa fisik maupun non fisik seperti suasana yang tercipta di lingkungan kerja tersebut. Situasi fisik yang dimaksud seperti ruangan, pencahayaan, suhu udara, dan kebersihan. Para pegawai akan menyenangi lingkungan kerja yang baik misalnya lingkungan fisik yang tidak berbahaya, suhu ruangan, cahaya, kerapian ruangan dan kondisi yang lain. Sementara lingkungan non fisik seperti suasana yang tercipta di antara sesama warga sekolah misalnya adanya saling mendukung, saling memperhatikan, dan kepedulian sesama karyawan dan juga dari atasan kepada bawahan.

Alex S. Nitisemito (1992: 1) mengemukakan bahwa "lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan". Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.

Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat.

Kondisi lingkungan kerja yang baik dan sehat dapat memotivasi berprestasi pegawai (Alex S. Nitisemito, 1992: 1). Kondisi tersebut ditunjukkan dengan nama baik, prestasi organisasi, dan kiprah organisasi baik di kalangan organisasi yang sama maupun lintas organisasi. Sebuah organisasi yang sehat dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi. Dukungan dari organisasi kepada para karyawan untuk bersaing secara sehat menjadi kekuatan bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuannya. Hal semacam ini sulit diwujudkan bila dalam organisasi tercipta persaingan yang kurang sehat karena ada kecenderungan saling menjatuhkan di antara sesama karyawan.

5. Komitmen Guru

a. Pengertian Komitmen Guru

Komitmen karyawan menurut Porter (Mowday, 1982: 64) merupakan suatu kekuatan individu yang bersifat relatif dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam bagian organisasi. Definisi komitmen karyawan lainnya dikemukakan oleh Steers (1985: 24) sebagai sikap karyawan terhadap organisasi yang rela mengorbankan kepentingannya untuk kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi baik dalam bentuk tenaga maupun pikiran serta tanggung jawab yang dapat mendukung pencapaian keberhasilan organisasi yang menjadi tempat kerjanya.

Gibson (1996: 276) mengartikan komitmen karyawan sebagai suatu lingkup identifikasi nilai-nilai dan tujuan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan loyalitas yang diekspresikan karyawan terhadap organisasinya. Menurut Liden

(2000:1), komitmen karyawan dapat diciptakan melalui proses saling memberi atau timbal balik antara organisasi dengan karyawan karena komitmen organisasi mengacu pada identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan individual dengan organisasi. Karyawan cenderung apresiatif terhadap organisasi yang menyediakan peluang pengambilan keputusan secara bebas, tantangan dan tanggung jawab seperti halnya merasakan maksud, dampak, dan ketetapan hati sendiri sebagai hasil dari kondisi ini. Karyawan dan organisasi saling memberi agar dapat lebih terikat sehingga proses identifikasi nilai dan tujuan, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi semakin meningkat.

Komitmen karyawan diartikan oleh Robbins (1996: 10) sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan yang tinggi mencerminkan adanya pemihakan dan keterlibatan kerja yang tinggi pula pada organisasi yang mempekerjakannya. Luthans (2005: 112) mengartikan komitmen karyawan sebagai suatu sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada organisasi. Selain itu, komitmen karyawan juga diartikan sebagai suatu proses berkelanjutan yang melibatkan anggota organisasi agar memberikan perhatiannya kepada organisasi untuk mencapai kesejahteraan dan kesuksesan. Komitmen karyawan terhadap organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel yang bersifat pribadi dan organisasional. Variabel yang bersifat pribadi mencakup umur, masa kerja di organisasi, dan kendali atribusi internal atau eksternal. Variabel yang bersifat organisasional mencakup rancangan pekerjaan, nilai-nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan dari seorang *supervisor*.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen guru merupakan suatu kesepakatan antara guru dengan sekolah mengenai nilai-nilai dan tujuan sekolah yang menuntut guru untuk loyal dan terlibat dalam sekolah secara menyeluruh. Komitmen guru mencerminkan suatu hubungan harmonis antara guru dengan sekolah.

b. Aspek-aspek Komitmen Guru

Meyer & Allen (1991: 2) membedakan komitmen organisasi menjadi tiga jenis komponen yaitu afektif, normatif, dan berkesinambungan. Ketiga jenis komponen komitmen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan kesanggupan karyawan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi. Meyer (1993: 16) mengungkapkan bahwa komitmen afektif mencakup karakteristik pribadi, struktural, hubungan kerja, pekerjaan, dan pengalaman. Hubungan kerja yang konsisten dapat diperoleh dengan pengalaman kerja dalam organisasi. Karyawan yang berpengalaman dalam organisasi konsisten dengan harapan dan cenderung mengembangkan keterlibatan afektif yang lebih kuat pada organisasi.

Meyer & Allen (1991: 2) mengemukakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan orientasi kesesuaian tujuan yang berarti orang terus bekerja bagi organisasi, karena ia setuju dengan organisasi dan ingin menjadi anggota organisasi. Pada dasarnya komitmen afektif menunjukkan kesetiaan berdasarkan kesukaan pada organisasi. Di Samping itu, Greenberg

& Baron (1996: 121) menyatakan komitmen afektif sebagai suatu keinginan yang kuat bagi individu untuk tetap bekerja pada organisasi karena mereka menyetujui tujuan dan nilai-nilai pokok organisasi. Lebih lanjut, Greenberg mengatakan bahwa pada tipe ini karyawan bersedia bekerja keras dan membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif mempunyai *sense of belonging* (rasa memiliki) dan identifikasi yang dapat meningkatkan keterlibatannya dalam kegiatan organisasi, harapan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merujuk pada apa yang dirasakan karyawan terkait dengan kewajibannya terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991: 3). Hal ini berarti bahwa individu tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena dia merasa mempunyai kewajiban terhadap organisasi tersebut. Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan mengenai kewajiban yang harus diberikannya kepada organisasi. Menurut Meyer (1993: 32), komitmen berdasarkan norma berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kesetiaan pada organisasi atau melalui penerimaan manfaat yang menciptakan kewajiban untuk saling memberi (Luthans, 2005: 18). Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena adanya suatu keharusan bagi karyawan untuk melakukannya. Sedangkan menurut Greenberg & Baron (1996: 122) komitmen normatif diartikan sebagai kewajiban individu untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya tekanan sosial.

Pada dasarnya, komitmen normatif menunjukkan kesetiaan pada organisasi. Komitmen normatif dikembangkan berdasarkan keyakinan untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan menyangkut hal yang dirasakan karyawan terhadap kewajiban terhadap organisasi. Meyer (1993: 34) menjelaskan bahwa sudah seharusnya loyal terhadap organisasi yang mempekerjakan karyawan tersebut atau sejalan dengan keuntungan yang diperoleh untuk menciptakan suatu perasaan kewajiban untuk membalas.

3) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Komitmen berkesinambungan merujuk pada komitmen yang didasarkan pada pengukuran “costs” (atau kerugian investasi) terkait dengan tindakan meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991: 4). Komitmen berkesinambungan merupakan komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan mengenai kerugian yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Komitmen berkesinambungan berkembang ketika karyawan menyadari tentang akumulasi investasi yang hilang apabila meninggalkan organisasi (Luthans, 2005: 21). Komitmen juga berkembang pada saat karyawan menyadari bahwa ketersediaan alternatif yang dapat diperbandingkan terbatas. Karyawan yang memiliki komitmen berkesinambungan tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena membutuhkan organisasi.

Pada dasarnya, komitmen berkesinambungan menunjukkan kesetiaan karena tidak mungkin individu tersebut mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Komitmen berkesinambungan dikembangkan berdasar kepada besarnya investasi atau *side-best* yang telah diberikan karyawan pada organisasi yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi atau sejalan dengan mereka menyadari terbatasnya alternatif yang ada.

B. Hubungan Kemampuan manajerial, motivasi kerja, Lingkungan kerja, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru

Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan *outputnya* yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar-mengajar. Guru yang kurang disiplin, datang terlambat, tidak mampu menjalankan perannya dengan baik, akan mengakibatkan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar menjadi kurang berkualitas.

Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi banyak faktor di antaranya kemampuan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah seperti mengarahkan para guru dan pegawai, mengembangkan orang lain, membina kerjasama, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru. Hal ini didukung oleh Aas Hasanah (2007: 1) yang memperlihatkan kemampuan manajerial kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja para guru. Hal yang sama dikemukakan oleh Akil (2006: 1) yang memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah salah satunya dalam hal kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan pengajaran di sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan manajerial kepala sekolah maka kinerja guru akan semakin rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja guru. Motivasi guru yang tinggi dalam kerja akan memotivasinya untuk bekerja dengan

baik. Motivasi kerja yang tinggi ditunjukkan dalam beberapa hal seperti guru datang tepat waktu, guru disiplin dalam menggunakan waktu, selalu berusaha mengerjakan hal-hal baru termasuk menciptakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dikemukakan oleh Mc Clelland (1998: 2) yang mengatakan bahwa motivasi kerja yang baik dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi pula kinerja guru. Sebaliknya, guru yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan mengakibatkan kinerja guru menjadi rendah.

Lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik juga berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Lingkungan kerja fisik ditunjukkan dengan kesediaan peralatan-peralatan kerja yang lengkap, kondisi yang baik dan terawat, dan mudah dioperasikan. Keberadaan sarana dan prasarana tersebut dapat menunjang pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar. Keterbatasan sarana dan prasarana mengakibatkan terganggunya pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar. Hal ini berdampak pada terganggunya pelaksanaan tugas oleh guru. Terbatasnya sarana dan prasarana mengakibatkan guru menjadi pasif karena tidak ada peralatan atau media pembelajaran yang mendukung. Pentingnya sarana dan prasarana dalam menunjang pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar dikemukakan oleh Depdikbud (1997: 134) bahwa sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang amat penting untuk digunakan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain lingkungan fisik, lingkungan non fisik juga mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan nonfisik ini di antaranya rekan kerja, adanya upaya saling menjatuhkan, saling menjelekkkan, dan lain-lain. Lingkungan semacam ini akan mengakibatkan guru

menjadi kurang bergairah dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan sebagai pengajar. Rekan kerja yang baik dan mendukung juga dapat meningkatkan kinerja guru. Apabila dalam lingkungan kerja, ada saling perhatian, dapat bekerjasama dengan baik, maka akan dapat menumbuhkan semangat kerja. Hal tersebut seperti dikemukakan Robbins (1996: 181) bahwa rekan kerja yang saling mendukung dapat menumbuhkan semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi mendorong seseorang bekerja dengan baik. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin baik kerjasama yang terjalin dengan sesama rekan kerja, maka kinerja guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kerjasama yang terjalin di antara sesama guru mengakibatkan semangat kerja guru menjadi rendah. Semangat kerja yang rendah berpengaruh kepada kinerja guru.

Adanya keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru memperlihatkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja guru. Guru akan termotivasi melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja akan membuat guru semakin bergairah dalam mengajar. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti keterbatasan sarana dan prasarana serta rekan kerja yang kurang mendukung, saling menjatuhkan akan berdampak pada rendahnya kinerja guru.

Salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja guru adalah komitmen guru terhadap sekolah. Komitmen guru yang dimaksud seperti kesetiaan dan loyalitasnya kepada sekolah. Komitmen guru ditunjukkan dengan sikap ceria dalam menjalankan pekerjaannya dan bersikap loyal kepada sekolah. Komitmen guru yang tinggi berpengaruh pada kinerjanya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Jimmy Herman (2007: 1) yang menyatakan bahwa komitmen kepada organisasi

dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi komitmen guru, maka kinerjanya akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah komitmen kerja guru, maka kinerja guru semakin rendah.

C. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran yang dilakukan dapat diketahui bahwa penelitian mengenai hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru di SMP belum pernah dilakukan sebelumnya. Meskipun demikian, terdapat beberapa penelitian relevan seperti yang diuraikan berikut.

Penelitian dilakukan Aas Hasanah (2007: 1) dengan judul “pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota Bandung.” Hasil penelitian tersebut memperlihatkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keterampilan kepala sekolah dalam menjalin hubungan antara manusia dengan efektivitas kepemimpinan di sekolah. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari kepribadian kepala sekolah dan keterampilan kepala sekolah dalam menjalin hubungan antar manusia secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan di sekolah.

Penelitian dilakukan Akil (2006: 1) dengan judul “peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motif berprestasi tenaga kependidikan (Studi Deskriptif Analitis pada SLTP Negeri di Kabupaten Indramayu).” Hasil penelitiannya memperlihatkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motif

berprestasi tenaga kependidikan. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka motif berprestasi tenaga kependidikan semakin meningkat. Sebaliknya, kepemimpinan kepala sekolah yang kurang mendukung mengakibatkan motif berprestasi tenaga kependidikan semakin rendah.

Jimmy Herman (2007: 1) melakukan penelitian dengan judul “hubungan komitmen-organisasi, kepribadian-dasar, kompetensi guru, budaya-mikro, dan sumber-kendali terhadap kinerja guru.” Hasil penelitiannya memperlihatkan komitmen guru sebagai salah satu variabel bebas penelitian memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru. Semakin tinggi komitmen guru, maka semakin tinggi kinerja guru. Sebaliknya, komitmen guru yang rendah mengakibatkan kinerjanya menjadi rendah.

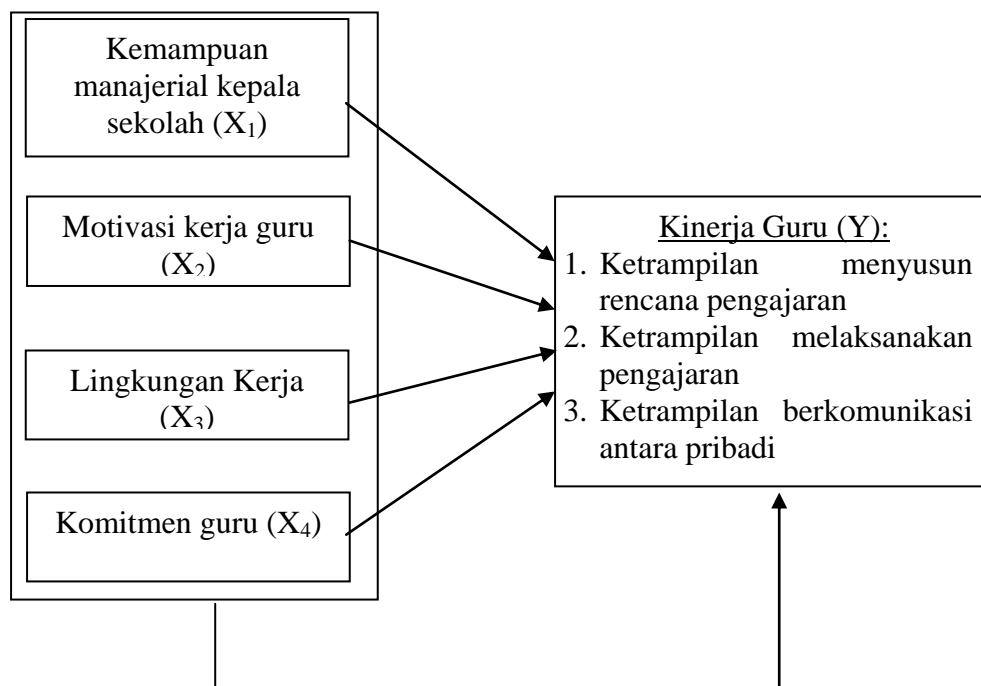
Penelitian dilakukan Dina Ledyana (2007: 1) dengan judul “pengaruh kredibilitas manajerial kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru pada persiapan SSN tingkat SMP di wilayah Bandung Selatan.” Hasil penelitian tersebut memperlihatkan adanya hubungan yang positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan pengembangan profesional guru.

D. Kerangka Pikir

Kinerja guru merupakan hal yang amat penting dan merupakan salah satu yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar. Dalam penelitian ini yang dianggap berpengaruh adalah kemampuan manajerial, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru. Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mampu memberikan semangat dan dorongan kepada guru sehingga akan berusaha mengajar dengan sebaik-baiknya.

Motivasi kerja baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar dapat memacu seseorang untuk bekerja secara lebih baik. Motivasi dari dalam diri misalnya adanya keinginan untuk maju, berprestasi, dan berafiliasi/menjalin hubungan dengan orang lain akan memacu semangat seseorang untuk bekerja dengan baik. Dukungan dari lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik juga mempengaruhi kinerja guru. Ruangan yang mendukung, cahaya, serta peralatan lainnya akan memperlancar pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar. Selain itu, dukungan dari rekan kerja juga mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Selain itu, komitmen guru terhadap profesinya juga merupakan hal yang penting dalam memacu kinerja guru. Guru yang memiliki komitmen yang kuat, akan bersikap loyal terhadap sekolah yakni selalu mengutamakan kepentingan sekolah. Mengacu pada uraian tersebut dapat digambarkan kerangka pikir penelitian seperti pada gambar 4.



Gambar 4. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

└──────────┐↑ = Pengaruh secara simultan.

──────────→ = Pengaruh secara parsial.

E. Pertanyaan dan Hipotesis Penelitian

1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Seberapa tinggi/besar kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1)?
- b) Seberapa tinggi/besar kualitas motivasi kerja guru (X_2)?
- c) Seberapa tinggi/besar kualitas lingkungan kerja (X_3)?
- d) Seberapa tinggi/besar kualitas komitmen guru (X_4)?
- e) Seberapa tinggi/besar kualitas kinerja guru (Y)?

2. Hipotesis penelitian

Berdasarkan kerangka pikir penelitian, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.
- b) Kemampuan manajerial kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.

- c) Motivasi kerja guru secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.
- d) Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.
- e) Komitmen guru secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.
- f) Komitmen guru berpengaruh signifikan lebih dominan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yakni penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistik. Data berupa angka yang diperoleh dari hasil pengisian angket. Pendekatan kuantitatif pada dasarnya dilakukan untuk penelitian inferensial (pengujian hipotesis) dan menyandarkan pada suatu probabilitas penolakan atau penerimaan hipotesis sebagai jawaban masalah atau pertanyaan penelitian yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang perlu diuji melalui proses pemilihan, pengumpulan, dan analisis data (Nur Indriartoro & Bambang Supono, 2002: 81). Dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah disusun (Singarimbun, 1999 : 5).

B. Rancangan Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian survey yakni melakukan penelitian mengenai hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2009 di SMP Negeri se-Kabupaten Bantul. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena semua SMP yang akan diteliti berada di wilayah Kabupaten Bantul dan wilayah tersebut mudah dicapai oleh peneliti. Selain itu, pada tahun tersebut SMP Negeri di Kabupaten Bantul memiliki nilai rata-rata pencapaian Nilai Ujian Akhir

Nasional (UAN) tertinggi diantara Kabupaten/Kota di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, walaupun untuk kelulusan menduduki nomor tiga.

C. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel tergantung dan bebas yakni sebagai berikut.

1. Variabel tergantung : Kinerja Guru (Y)
2. Variabel bebas : Kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1), motivasi guru (X_2), lingkungan kerja (X_3), dan komitmen guru (X_4).

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukurannya

1. Kinerja Guru

a. Definisi Operasional

Kinerja guru merupakan suatu hasil atau taraf keberhasilan yang dapat diraih oleh seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Kinerja guru tersebut menunjukkan kemampuan guru SMP se-Kabupaten Bantul dalam mencapai suatu hasil dalam menjalankan pekerjaannya sebagai guru.

Kinerja guru tersebut diukur berdasarkan aspek-aspek model Alat Penilaian Kerja Guru (APKG) yang dikemukakan Debdikbud (1999: 19) sebagai berikut.

- 1) Ketrampilan menyusun rencana pengajaran yang meliputi:
 - a) Perencanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar
 - b) Perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran

- c) Perencanaan pengelolaan kelas
 - d) Perencanaan penggunaan alat dan media pengajaran
 - e) Perencanaan penilaian prestasi untuk kepentingan pengajaran.
- 2) Ketrampilan melaksanakan pengajaran yang meliputi:
- a) Kemampuan memulai dan mengakhiri pelajaran
 - b) Kemampuan mengelola kegiatan inti
 - c) Kemampuan mengorganisasi waktu
 - d) Kemampuan melaksanakan proses dan hasil belajar
- 3) Ketrampilan berkomunikasi antara pribadi, yang meliputi:
- a) Kemampuan membantu sikap positif siswa
 - b) Kemampuan guru bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa
 - c) Kemampuan mengelola interaksi kelas.

b. Pengukuran

Pengukuran kinerja guru disusun dalam bentuk skala *Likert* berdasarkan aspek-aspek model APKG. Angket kinerja guru disusun dengan lima pilihan jawaban yakni Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Ragu-ragu (R), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Untuk pilihan jawaban SS memperoleh skor 5, S memperoleh skor 4, R memperoleh skor 3, TS memperoleh skor 2, dan skor 1 untuk jawaban STS.

Jumlah butir yang disusun pada angket kinerja guru adalah sebanyak 12 butir. Kisi-kisi angket kinerja guru tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Kisi-kisi Angket Kinerja Guru

No	Aspek-aspek kinerja guru	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Ketrampilan menyusun rencana pengajaran	1, 4,7, 10, 12	5
2.	Ketrampilan melaksanakan pengajaran	2, 5,8, 11	4
3.	Ketrampilan berkomunikasi antara pribadi	3, 6,9	3
Total		12	12

2. Variabel Bebas

a. Definisi Operasional

1) Kemampuan manajerial kepala sekolah (X1)

Kemampuan manajerial merupakan kompetensi yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumberdaya yang ada dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah ini diukur berdasarkan pendapat Mitrani (1995: 5) sebagai berikut.

- a) Mengembangkan orang lain
- b) Mengarahkan
- c) Kerjasama
- d) Kepemimpinan

2) Motivasi guru (X2)

Motivasi kerja guru merupakan suatu dorongan yang terjadi dalam diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini dimaksudkan adalah motivasi kerja guru

SMP se-Kabupaten Bantul dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sekolah.

Motivasi kerja guru tersebut diukur berdasarkan aspek-aspek motivasi yang dikemukakan McClelland (Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita , 2000: 36-39) sebagai berikut.

- a) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- b) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)
- c) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*).

3) Lingkungan kerja (X3)

Lingkungan kerja merupakan suasana atau keadaan yang mendukung tenaga edukatif yakni guru SMP se-Kabupaten Bantul untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah baik ditinjau dari teman kerja, pimpinan, sarana prasarana dan suasana tempat kerja, kebersihan, penerangan, ventilasi, dan jaminan.

Lingkungan kerja diukur berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan Neuner & Kallaus (Leonard, 2008: 3) seperti berikut.

- a) Lingkungan fisik
- b) Lingkungan nonfisik.

4) Komitmen guru (X4)

Komitmen guru merupakan suatu kesepakatan antara guru dengan sekolah mengenai nilai-nilai dan tujuan sekolah yang menuntut guru SMP se-Kabupaten Bantul untuk loyal dan terlibat dalam sekolah secara menyeluruh. Komitmen guru terhadap sekolah mencerminkan suatu hubungan harmonis antara guru dengan sekolah. Jenis komitmen organisasi yang dimaksud adalah komitmen afektif, normatif, dan berkesinambungan.

Komitmen guru diukur berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan Allen & Mayer (1990: 64) sebagai berikut:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*)
- b) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)
- c) Komitmen normatif (*normative commitment*)

b. Pengukuran

Variabel bebas yang mencakup kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru disusun dalam bentuk skala *Likert* mengacu pada aspek-aspek dari masing-masing variabel. Semua angket tersebut disusun dengan lima pilihan jawaban yakni Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Ragu-ragu (R), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Untuk pilihan jawaban SS memperoleh skor 5, S memperoleh skor 4, R memperoleh skor 3, TS memperoleh skor 2, dan skor 1 untuk jawaban STS.

Jumlah butir pada angket kemampuan manajerial kepala sekolah adalah sebanyak 12 butir. Kisi-kisi angket kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2

Kisi-kisi Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

No	Aspek-aspek Manajerial Sekolah	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Mengembangkan orang lain	1,5,9	3
2.	Mengarahkan	2,6,10	3
3.	Kerjasama	3,7, 11	3
4.	Kepemimpinan	4,8, 12	3
Total		12	12

Jumlah butir angket motivasi kerja guru adalah sebanyak 8 butir. Kisi-kisi angket motivasi kerja guru tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Kisi-kisi Angket Motivasi Kerja Guru

No	Aspek-aspek Motivasi Kerja Guru	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Kebutuhan berprestasi (<i>need for achievement</i>)	1,4,7	3
2.	Kebutuhan berafiliasi (<i>need for affiliation</i>)	2,5,8	3
3.	Kebutuhan kekuasaan (<i>need for power</i>)	3,6,9	3
Total		9	9

Jumlah butir pada angket lingkungan kerja adalah sebanyak 8 butir. Kisi-kisi angket lingkungan kerja tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4
Kisi-kisi Angket Lingkungan Kerja

No	Aspek-aspek Lingkungan Kerja	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Lingkungan fisik	1,3,5,7	4
2.	Lingkungan nonfisik	2,4,6,8	4
Total		8	8

Jumlah butir pada angket komitmen guru guru adalah sebanyak 8 butir. Kisi-kisi angket komitmen guru tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5
Kisi-kisi Angket Komitmen Guru

No	Aspek-aspek Komitmen Guru	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>)	1,4,7	3
2.	Komitmen berkesinambungan (<i>continuance commitment</i>)	2,5,8	3
3.	Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)	3,6,9	3
Total		9	9

E. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP yang ada di Kabupaten Bantul yang berjumlah sebanyak 1.788 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini diambil sebesar 10% dari total populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 180 orang guru SMP yang berasal dari 9 buah SMP yang ada di Kabupaten Bantul.

Teknik penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah dengan cara *proportional stratified random sampling* (Sugiyono, 2003: 75). Sembilan sekolah tadi diambil dari kelompok atas sebanyak dua sekolah, kelompok tengah lima sekolah, dan kelompok bawah dua sekolah berdasarkan ranking pencapaian Ujian Nasional tahun 2008/2009. Tiap-tiap sekolah tersebut diambil sebanyak 20 orang guru sebagai sampel sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 180 orang guru.

Adapun cara pengambilan sampel adalah menggunakan *simple random sampling*, yakni semua responden memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Angket dibagikan kepada responden sesuai dengan jumlah yang ditetapkan untuk setiap sekolah yakni sebanyak 20 orang guru. Apabila jumlah yang diinginkan sudah terpenuhi yakni sebanyak 20 orang setiap sekolah, maka akan dilanjutkan pengambilan sampel di sekolah lain yang sudah ditetapkan yakni sebanyak 9 sekolah. Dengan demikian, diperoleh sampel penelitian sebanyak 180 orang.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah berupa angket. Angket merupakan alat penelitian untuk mengumpulkan data pokok dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada para responden yakni guru-guru SMP Kabupaten Bantul. Dalam angket yang telah disusun sudah tersedia lima alternatif jawaban yang dapat dipilih responden. Dalam hal ini, guru diharapkan memilih suatu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan atau kondisi.

Angket dalam penelitian ini disusun sesuai dengan dimensi-dimensi dari variabel penelitian dengan menggunakan skala *Likert* (Simamora, 2004: 147). Angket dibagikan secara langsung kepada seluruh guru yang menjadi responden penelitian agar dapat diberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan pengisian angket tersebut. Angket yang dibagikan sebanyak 180 eksemplar sesuai dengan jumlah guru yang menjadi responden penelitian.

G. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Validitas Instrumen

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan hasil ukur instrumen penelitian (Saifuddin Azwar, 2003: 44). Cara pengujian validitas dilakukan secara eksternal yang mengacu pada tingkat kemampuan generalisasi suatu hasil studi mengenai pengaturan, orang atau peristiwa (Sekaran, 2003: 206).

Validitas instrumen dalam penelitian ini menekankan validitas internal (*internal validity*). *Internal validity* berupa mencari validitas dengan inferensi berdasar unsur-unsur di dalam alat ukur itu sendiri (Noeng Muhadjir, 2007:

304). *Internal validity* dilihat dari validitas isi (*content validity*) yakni merupakan uji inferensi instrumen penelitian berdasar konsep teoritik yang dipakai untuk membuat instrumen. Artinya, validitas yang menunjuk pada sejauhmana isi instrumen merupakan representasi dari ciri-ciri atribut yang hendak diukur sesuai dengan konsep teoritik (Noeng Muhadjir, 2007: 304).

Untuk memperoleh validitas yang tinggi, maka dalam penyusunan instrumen, digunakan suatu *blue-print* yang memuat cakupan isi dan cakupan kompetensi yang hendak diungkap (Saifuddin Azwar, 2003: 23). Butir-butir yang disusun dikatakan telah mencerminkan validitas isi dapat dilihat dari nilai koefisien korelasinya. Suatu butir dapat dinyatakan valid jika telah mencapai nilai koefisien korelasi (r) = 0,300 (Saifuddin Azwar, 2003: 65).

2. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan metode konsistensi internal (*internal consistency method*). Cara menguji reliabilitas adalah menguji keajegan dan stabilitas skor hasil penggunaan instrumen (Noeng Muhadjir, 2007: 303). Metode estimasi reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien alpha Cronbach (Noeng Muhadjir, 2007: 303). Kriteria yang digunakan untuk mengetahui reliabel tidaknya instrumen adalah dengan membandingkan nilai koefisien alpha. Suatu instrumen dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,70.

H. Hasil Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian sebelum digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu diujicobakan kepada 40 orang guru diluar sampel penelitian guna memperoleh gambaran subjek yang berbeda. Uji coba dilakukan pada bulan Januari 2009.

Pengujian validitas butir dilakukan terhadap 5 (lima) angket yang digunakan yakni angket A mengenai kinerja guru, angket B mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah, angket C mengenai motivasi guru, angket D mengenai angket lingkungan kerja, dan angket E mengenai komitmen guru. Pengujian validitas dan reliabilitas angket dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.0.

1. Hasil Validitas Instrumen

a. Angket A

Hasil pengujian validitas butir dari angket A mengenai kinerja guru yang terdiri dari 3 aspek sebelum dan setelah analisis diperoleh 2 butir yang gugur yakni nomor 8 dan 12. Hasil pengujian tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6

Butir-butir Angket Kinerja Guru Sebelum dan Setelah Analisis

No	Aspek-aspek Kinerja Guru	Jumlah	Nomor Butir		Jumlah
			Lama	Baru	
1.	Ketrampilan menyusun rencana pengajaran	5	1, 4,7, 10, (12)	1,4,7,9	4
2.	Ketrampilan melaksanakan pengajaran	4	2, 5,(8), 11	2,5,10	3
3.	Ketrampilan berkomunikasi antara pribadi	3	3, 6,9	3,6,8	3
	Total	12	12	10	10

Keterangan:

() = butir yang gugur

b. Angket B

Hasil pengujian validitas butir dari angket B mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah yang terdiri dari 4 aspek sebelum dan setelah

analisis diperoleh 1 butir yang gugur yakni nomor 11. Hasil pengujian tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7

Butir-butir Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Sebelum dan Setelah Analisis

No	Aspek-aspek Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Jumlah	Nomor Butir		Jumlah
			Lama	Baru	
1	Mengembangkan orang lain	3	1,5,9	1,5,9	3
2	Mengarahkan	3	2,6,10	2,6,10	3
3	Kerjasama	3	3,7, (11)	3,7	2
4	Kepemimpinan	3	4,8, 12	4,8,11	3
	Total	12	12	11	11

Keterangan:

() = butir yang gugur

c. Angket C

Hasil pengujian validitas butir dari angket C mengenai motivasi guru yang terdiri dari 3 aspek sebelum dan setelah analisis diperoleh 1 butir yang gugur yakni nomor 7. Hasil pengujian tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8

Butir-butir Angket Motivasi Guru Sebelum dan Setelah Analisis

No	Aspek-aspek Motivasi guru	Jumlah	Nomor Butir		Jumlah
			Lama	Baru	
1.	Kebutuhan berprestasi (<i>need for achievement</i>)	3	1,4,(7)	1,4	2
2.	Kebutuhan berafiliasi (<i>need for affiliation</i>)	3	2,5,8	2,5,7	3
3.	Kebutuhan kekuasaan (<i>need for power</i>)	3	3,6,9	3,6,8	3
	Total	9	9	8	8

Keterangan:

() = butir yang gugur

d. Angket D

Hasil pengujian validitas butir dari angket D mengenai lingkungan kerja yang terdiri dari 2 aspek sebelum dan setelah analisis tidak terdapat butir yang gugur. Hasil pengujian tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9

Butir-butir Angket Lingkungan Kerja Sebelum dan Setelah Analisis

No	Aspek-aspek Lingkungan Kerja	Jumlah	Nomor Butir		Jumlah
			Lama	Baru	
1.	Lingkungan fisik	4	1,3,5,7	1,3,5,7	4
2.	Lingkungan nonfisik	4	2,4,6,8	2,4,6,8	4
	Total	8	8	8	8

Keterangan:

() = butir yang gugur

e. Angket E

Hasil pengujian validitas butir dari angket E mengenai komitmen guru yang terdiri dari 3 aspek sebelum dan setelah analisis diperoleh 1 butir yang gugur yakni nomor 8. Hasil pengujian tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10

Butir-butir Angket Komitmen Guru Sebelum dan Setelah Analisis

No	Aspek-aspek Komitmen Guru	Jumlah	Nomor Butir		Jumlah
			Lama	Baru	
1.	Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>)	3	1,4,7	1,4,7	3
2.	Komitmen berkesinambungan (<i>continuance commitment</i>)	3	2,5,(8)	2,5	2
3.	Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)	3	3,6,9	3,6,8	3
	Total	9	9	8	8

Keterangan:

() = butir yang gugur

2. Hasil Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui reliabel tidaknya alat ukur yang sudah disusun. Kriteria yang digunakan untuk mengetahui reliabel tidaknya instrumen adalah dengan membandingkan nilai koefisien alpha. Suatu instrumen dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,70. Dengan sampel uji coba penelitian sebanyak 40 orang, diperoleh hasil uji reliabilitas alat ukur seperti pada Tabel 11.

Tabel 11
Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Variabel	Alpha		r tabel	Keterangan
	Semua butir	Tanpa butir gugur		
Kinerja guru	0,916	0,942	0,7	Reliabel
Kemampuan manajerial kepala sekolah	0,928	0,939	0,7	Reliabel
Motivasi guru	0,914	0,931	0,7	Reliabel
Lingkungan kerja	0,902	0,902	0,7	Reliabel
Komitmen guru	0,897	0,924	0,7	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut maka dapat dikatakan bahwa kelima angket yakni kinerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru adalah reliabel. Dengan demikian, kelima angket dapat digunakan untuk mengambil data penelitian.

I. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1), motivasi guru (X_2), lingkungan kerja (X_3), komitmen guru (X_4) dan kinerja guru (Y). Analisis deskriptif ini dipergunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam variabel-variabel yang diteliti.

Analisis deskriptif meliputi nilai maksimum dan minimum, rata-rata (mean), median, dan simpangan baku atau standar deviasi. Untuk mengetahui kategorisasi masing-masing skor variabel digunakan beberapa kategori berikut (Saifuddin Azwar, 1999: 36).

- a. Kategori sangat tinggi = $(+1,5\sigma < X)$
- b. Kategori tinggi = $(+0,5\sigma < X \leq X + 1,5\sigma)$
- c. Kategori sedang = $(-0,5\sigma < X \leq + 0,5\sigma)$
- d. Kategori rendah = $(-0,5\sigma < X \leq - 0,5\sigma)$
- e. Kategori sangat rendah = $(X \leq - 1,5\sigma)$

Keterangan:

- X = Total Skor Penilaian Subjek
- σ = Standar Deviasi

Menurut Saifuddin Azwar (1999: 36) cara menghitung skor minimal, skor maksimal, rerata, dan standar deviasi pada instrumen yang disusun yakni:

- 1) Skor hipotetik menunjukkan skor yang diharapkan yang perhitungannya didasarkan pada jumlah item dan bobot skala.
- 2) Skor minimal hipotetik diperoleh dari hasil perkalian antara jumlah item dengan bobot skala terendah. Skor maksimal hipotetik diperoleh dari hasil perkalian antara jumlah item dengan bobot skala tertinggi.
- 3) Rerata hipotetik diperoleh dengan cara menambahkan skor minimal dengan maksimal hipotetik kemudian dibagi dua.
- 4) Standar deviasi hipotetik diperoleh dengan cara mengurangkan skor maksimal dengan minimal hipotetik kemudian dibagi enam.

- 5) Skor empirik menunjukkan skor yang dihasilkan yang perhitungannya didasarkan pada jawaban responden. Skor minimal empirik diperoleh dari total jawaban responden yang paling rendah, sedangkan skor maksimal empirik diperoleh dari total jawaban responden tertinggi. Skor empirik umumnya ditunjukkan dengan hasil pengolahan data yang diperoleh dari jawaban responden secara statistic.
- 6) Rerata empirik diperoleh dari hasil penjumlahan seluruh jawaban responden kemudian dibagi dengan jumlah responden.

2. Analisis Statistik Regresi Ganda

Penggunaan model analisis regresi ganda mensyaratkan perlunya dilakukan beberapa uji asumsi terlebih dahulu. Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan atau gangguan terhadap variabel-variabel yang ada dalam model (Algifari, 2000: 61). Adapun uji persyaratan analisis regresi yang dilakukan adalah uji normalitas, linearitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas. Uji asumsi dilakukan untuk membantu menetapkan pemilihan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Apabila tidak dilakukan uji asumsi, maka tidak diketahui tepat tidaknya model analisis yang digunakan.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui normal tidaknya sebaran dari data yang diperoleh. Untuk mengetahui kenormalan data maka dapat dilihat dari nilai 2-tailed $> (\alpha = 0,05)$. Uji normalitas dilakukan dengan teknik *one sample Kolmogorov-Smirnov test*.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui sifat hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung. Pengujian linearitas dimaksud untuk mengetahui kelayakan variabel bebas dalam memprediksi variabel tergantung. Linear tidaknya variabel-variabel penelitian dapat dilihat dari nilai $p < 0,05$). Pengujian linearitas menggunakan *test of linearity*.

c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi maksudnya adalah keadaan di mana variabel gangguan pada periode tertentu berkorelasi dengan variabel gangguan pada periode yang lain, dengan kata lain variabel gangguan tidak *random*. Faktor-faktor yang menyebabkan autokorelasi adalah antara lain: kesalahan dalam menentukan model, penggunaan *lag* pada model, tidak memasukkan variabel yang penting. Akibat dari adanya autokorelasi adalah parameter yang diestimasi menjadi bias dan variannya tidak minimum, sehingga tidak efisien.

Cara mendeteksi ada atau tidak autokorelasi ini dapat dilakukan dengan uji *Durbin Watson* yakni dengan melihat nilai DW sesuai kriteria sebagai berikut (Imam Ghozali, 2002: 84):

- 1) Jika DW terletak antara d_u dan $(4 - d_u)$ berarti tidak ada autokorelasi.
- 2) Jika nilai DW lebih rendah dari d_l , maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.

d. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dimaksudkan bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan lawannya dan dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregresikan terhadap variabel bebas lainnya.

Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *tolerance* yang umum dipakai adalah 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Jika variabel bebas memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10%, berarti terjadi multikolinieritas. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 10%, berarti tidak ada multikolinieritas. Sedangkan jika dilihat dari VIF, multikolinieritas terjadi jika VIF memiliki nilai lebih dari 10 atau $VIF < 10$ (Imam Ghazali, 2002).

e. Uji Hipotesis

Uji statistik digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis statistik regresi ganda (*multiple regression*) dan teknik analisis korelasi parsial. Teknik analisis regresi ganda (*multiple regression*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas dengan variabel tergantung secara bersama-sama. Sementara teknik analisis korelasi parsial digunakan untuk menguji hubungan murni antara variabel bebas dengan variabel tergantung dengan mengendalikan atau mengontrol variabel-variabel bebas yang lain.

Pengujian ini dilakukan dengan bantuan komputer yaitu program SPSS (*Software Statistical Package for Social Sciences*) versi 11.0.

1) Uji hipotesis 1

Untuk menguji hipotesis pertama digunakan analisis regresi ganda dengan 4 prediktor dengan menggunakan formulasi sebagai berikut (Sugiyono, 2003: 257):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan:

Y = variabel tergantung
a = konstanta
b = koefisien regresi
X = variabel bebas

Selanjutnya dicari koefisien korelasi antara kriterium Y dengan 4 prediktor (X) dengan menggunakan formulasi sebagai berikut (Sugiyono, 2003: 257):

$$R_{y(1,2,3,4)} = \frac{b_1 \Sigma X_1 Y + b_2 \Sigma X_2 Y + b_3 \Sigma X_3 Y + b_4 \Sigma X_4 Y}{\Sigma Y^2}$$

Keterangan:

$R_{y(1234)}$ = korelasi antara variabel X_1, X_2, X_3, X_4 secara bersama-sama dengan variabel Y

b_1 = koefisien prediktor X_1

b_2 = koefisien prediktor X_2

b_3 = koefisien prediktor X_3

b_4 = koefisien prediktor X_4

$\Sigma X_1 Y$ = korelasi antara X_1 dengan Y

$\Sigma X_2 Y$ = korelasi antara X_2 dengan Y

$\Sigma X_3 Y$ = korelasi antara X_3 dengan Y

$\Sigma X_4 Y$ = korelasi antara X_4 dengan Y

ΣY^2 = Jumlah kuadrat kriterium Y

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi ganda $R_{y(1,2,3,4)}$ menggunakan formulasi berikut (Sugiyono, 2003: 257):

$$F = \frac{R^2 (N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

m = jumlah variabel bebas

N = jumlah sampel

Hipotesis pertama yakni menguji pengaruh variabel bebas dengan variabel tergantung secara bersama-sama dapat dirumuskan sebagai berikut:

Ho : Kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha : Kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru

Pengambilan keputusan pada hipotesis pertama adalah dengan berdasarkan probabilitas (*p-value*). Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis tersebut adalah sebagai berikut (Singgih Santoso, 2003: 336):

1) Jika nilai probabilitas (*p-value*) > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

2) Jika nilai probabilitas (*p-value*) < 0,05, maka H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru.

Untuk pengujian hipotesis kedua, ketiga, keempat, kelima, dan keenam adalah menggunakan korelasi parsial. Pengujian korelasi parsial dilakukan dengan menjadikan variabel bebas X_1 dengan variabel tergantung Y dengan variabel bebas X_2 dan X_3 sebagai variabel kontrolnya atau korelasi antara X_1 dengan Y dengan X_2 dan X_3 dibuat tetap. Adapun formulasi yang digunakan untuk pengujian korelasi parsial adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2005: 221):

$$R_{y \cdot x_2 \cdot x_1} = \frac{r_{yx_1} - r_{yx_1} \cdot r_{x_1 x_2}}{\sqrt{1 - r^2_{x_1 x_2}} - \sqrt{1 - r^2_{yx_1}}}$$

Pengujian signifikansi koefisien korelasi parsial dilakukan dengan menggunakan uji t dengan mengkonsultasikannya dengan t tabel. Adapun formulasi yang digunakan untuk uji koefisien korelasi parsial (t hitung) adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r_p \sqrt{n - 3}}{\sqrt{1 - r^2_p}}$$

Adapun hipotesis kedua, ketiga, keempat, kelima, dan keenam dapat dirumuskan seperti berikut.

2) Hipotesis 2

H_o : Kemampuan manajerial kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha : Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis kedua adalah berdasarkan probabilitas (*p-value*) sebagai berikut (Singgih Santoso, 2003: 336):

- a) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya kemampuan manajerial kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

3) Hipotesis 3

Ho : Motivasi guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha : Motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis ketiga adalah berdasarkan probabilitas (*p-value*) sebagai berikut (Singgih Santoso, 2003: 336):

- a) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya motivasi guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru.

4) Hipotesis 4

Ho : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis keempat adalah berdasarkan probabilitas (*p-value*) sebagai berikut(Singgih Santoso, 2003: 336):

- a) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

5) Hipotesis 5

H_0 : Komitmen guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_a : Komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis keempat adalah berdasarkan probabilitas (*p-value*) sebagai berikut(Singgih Santoso, 2003: 336):

- a) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
Artinya komitmen guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
Artinya komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru.

6) Hipotesis 6

H_0 : Komitmen guru tidak berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru.

H_a : Komitmen guru berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru.

Pedoman atau kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis kelima adalah berdasarkan probabilitas (*p-value*) sebagai berikut (Singgih Santoso, 2003: 336):

- a) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya komitmen guru tidak lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru.
- b) Jika nilai signifikansi (*p-value*) $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya komitmen guru berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Data penelitian yang diolah adalah hasil pengisian angket mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, komitmen guru, dan kinerja guru. Data diolah dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 11.0.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh menunjukkan skor empirik yang meliputi skor minimal, skor maksimal, rerata, dan standar deviasi pada kelima angket yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, komitmen guru, dan kinerja guru. Deskripsi data angket kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, komitmen guru, dan kinerja guru tersebut secara lebih jelas dan lengkap dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12

**Deskripsi Data Variabel Penelitian
N = 180**

Variabel	Skor Ideal				Skor Empirik			
	Skor		Rerata	Standar Deviasi	Skor		Rerata	Standar Deviasi
	Min.	Maks.			Min.	Maks.		
Kemampuan manajerial kepala sekolah	11	55	33	7,3	18	40	35,09	3,74
Motivasi guru	8	40	24	5,3	23	40	33,49	2,93
Lingkungan kerja	8	40	24	5,3	12	38	27,96	4,40
Komitmen guru	8	40	24	5,3	19	40	33,97	3,03
Kinerja guru	10	50	30	6,6	20	40	35,27	3,32

Sumber: Lampiran 5

Untuk mengetahui kategorisasi tersebut pada masing-masing variabel digunakan formulasi seperti berikut (Saifuddin Azwar, 1999: 36).

- a. Kategori sangat tinggi = $(+1,5\sigma < X)$
- b. Kategori tinggi = $(+0,5\sigma < X \leq X + 1,5\sigma)$
- c. Kategori sedang = $(-0,5\sigma < X \leq + 0,5\sigma)$
- d. Kategori rendah = $(-0,5\sigma < X \leq - 0,5\sigma)$
- e. Kategori sangat rendah = $(X \leq - 1,5\sigma)$

Keterangan:

- X = Total Skor Penilaian Subjek
- σ = Standar Deviasi

Hasil perhitungan rentang nilai pada masing-masing kategori untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah yakni 11 item yang masing-masing diberi skor dari 1,2,3,4, dan 5. Skor terendah adalah $0 \times 11 = 11$, skor terbesar $5 \times 11 = 55$. Skor terbesar dibagi enam ($55/6 = 9,16$). Angka 9,16 ini merupakan standar deviasi (σ) yang digunakan untuk menentukan kategori kemampuan manajerial kepala sekolah. Adapun kategorisasi kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13

**Kategorisasi Skor Angket Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah
N = 180**

Kategori	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	$X \geq 41,22$	0	0
Tinggi	$32,06 < X \leq 41,22$	138	76,66
Sedang	$22,9 < X \leq 32,06$	40	22,22
Rendah	$13,74 < X \leq 22,9$	2	1,11
Sangat Rendah	$X < 13,74$	0	0
Total		180	100

Sumber: Hasil penelitian diolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Kabupaten Bantul berada antara kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik kemampuan manajerial kepala sekolah SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 35,09 berada diantara rentang nilai $32,06 < X \leq 41,22$ yang tergolong dalam kategori tinggi.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel motivasi guru dengan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 40. Skor tertinggi dibagi enam ($40/6 = 6,66$). Angka 6,66 merupakan standar deviasi (σ) yang digunakan untuk menentukan kategori motivasi guru. Adapun kategorisasi motivasi guru SMP di Kabupaten Bantul dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14

**Kategorisasi Skor Angket Motivasi Guru
N = 180**

Kategori	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	$X \geq 29,97$	167	92,77
Tinggi	$23,31 < X \leq 29,97$	12	6,66
Sedang	$16,65 < X \leq 23,31$	1	0,55
Rendah	$9,99 < X \leq 16,65$	0	0
Sangat Rendah	$X < 9,99$	0	0
Total		180	100

Sumber: Hasil penelitian diolah

Motivasi guru di SMP Kabupaten Bantul berada antara kategori sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik motivasi guru di SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 33,49 berada diantara rentang nilai $X \geq 29,97$ yang tergolong dalam kategori sangat tinggi.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel lingkungan kerja dengan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 40. Skor tertinggi dibagi enam ($40/6 = 6,66$). Angka 6,66 merupakan standar deviasi (σ) yang digunakan untuk menentukan kategori lingkungan kerja. Adapun kategorisasi lingkungan kerja di SMP di Kabupaten Bantul dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15
Kategorisasi Skor Angket Lingkungan Kerja
N = 180

Kategori	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	$X \geq 29,97$	73	40,55
Tinggi	$23,31 < X \leq 29,97$	80	44,44
Sedang	$16,65 < X \leq 23,31$	24	13,33
Rendah	$9,99 < X \leq 16,65$	3	1,66
Sangat Rendah	$X < 9,99$	0	0
Total		180	100

Sumber: Hasil penelitian diolah

Lingkungan kerja di SMP di Kabupaten Bantul berada antara kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik lingkungan kerja di SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 27,96 berada diantara rentang nilai $23,31 \leq X < 29,97$ yang tergolong dalam kategori tinggi.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel komitmen guru dengan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 40. Skor tertinggi dibagi enam ($40/6 = 6,66$). Angka 6,66 merupakan standar deviasi (σ) yang digunakan untuk menentukan kategori komitmen guru. Adapun kategorisasi komitmen guru di SMP di Kabupaten Bantul dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16
Kategorisasi Skor Angket Komitmen Guru
N = 180

Kategori	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	$X \geq 29,97$	169	93,88
Tinggi	$23,31 < X \leq 29,97$	10	5,55
Sedang	$16,65 < X \leq 23,31$	1	0,55
Rendah	$9,99 < X \leq 16,65$	0	0
Sangat Rendah	$X < 9,99$	0	0
Total		180	100

Sumber: Hasil penelitian diolah

Komitmen guru SMP di Kabupaten Bantul berada antara kategori sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik komitmen guru SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 35,27 berada diantara rentang nilai $X \geq 29,97$ yang tergolong dalam kategori sangat tinggi.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel kinerja guru dengan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 50. Skor tertinggi dibagi enam ($50/6 = 8,33$). Angka 8,33 merupakan standar deviasi (σ) yang digunakan untuk menentukan kategori kinerja guru. Adapun kategorisasi kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17
Kategorisasi Skor Angket Kinerja Guru
N = 180

Kategori	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	$X \geq 45$	0	0
Tinggi	$29,15 < X \leq 37,48$	177	98,33
Sedang	$20,82 < X \leq 29,15$	2	1,11
Rendah	$12,49 < X \leq 20,82$	1	0,55
Sangat Rendah	$X < 12,49$	0	0
Total		180	100

Sumber: Hasil penelitian diolah

Kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul berada antara kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 35,09 berada diantara rentang nilai $29,15 < X \leq 37,48$ yang tergolong dalam kategori tinggi.

Berdasarkan analisis terhadap kelima variabel penelitian dapat dijelaskan bahwa tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah SMP di Kabupaten Bantul tergolong dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan total responden dalam kategori tinggi sebanyak 138 atau sebesar 76,66 persen. Data ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah di SMP Kabupaten Bantul telah memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Hasil analisis mengenai motivasi guru memperlihatkan tingkat motivasi guru termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori tinggi sebanyak 167 orang atau sebesar 92,77 persen. Data ini memperlihatkan bahwa guru SMP di Kabupaten Bantul telah memiliki motivasi yang sangat tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Adanya motivasi guru yang sangat tinggi mempengaruhi kinerja guru dalam menjalankan perannya sebagai guru.

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel penelitian dapat diketahui bahwa dukungan lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori ini sebanyak 80 orang atau sebesar 44,44 persen. Dukungan lingkungan kerja yang ada di SMP Kabupaten Bantul dapat menjadi salah satu dukungan bagi guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sementara dilihat dari komitmen guru terhadap

sekolah tergolong dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori tinggi sebanyak 169 orang atau sebesar 93,88 persen.

Hasil analisis data variabel bebas penelitian memperlihatkan bahwa terdapat dua variabel yakni motivasi guru dan komitmen guru berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dua variabel lainnya yakni kemampuan manajerial kepala sekolah dan lingkungan kerja berada dalam kategori tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa di SMP Kabupaten Bantul motivasi guru dan komitmen guru merupakan variabel yang sangat kuat dalam mempengaruhi kinerja guru.

2. Uji Statistik

a. Uji Asumsi

Penggunaan model analisis regresi ganda mensyaratkan perlunya dilakukan beberapa uji asumsi terlebih dahulu. Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan atau gangguan terhadap variabel-variabel yang ada dalam model. Uji asumsi dilakukan untuk membantu menetapkan pemilihan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Apabila tidak dilakukan uji asumsi, maka tidak diketahui tepat tidaknya model analisis yang digunakan.

Adapun uji persyaratan analisis regresi yang dilakukan adalah uji normalitas, linearitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11.0 dengan teknik *one sample Kolmogorov-Smirnov test*. Dari uji normalitas diperoleh hasil bahwa data pada variabel kinerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen

guru memiliki sebaran data normal atau terdistribusi normal. Hal tersebut seperti ditunjukkan pada Tabel 18.

Tabel 18
Hasil Uji Normalitas Variabel

Variabel	Nilai		Keterangan
	KS-Z	Asymp. Sig	
Kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1)	1,267	0,081	Data Terdistribusi Normal
Motivasi guru (X_2)	1,182	0,122	Data Terdistribusi Normal
Lingkungan kerja (X_3)	1,321	0,061	Data Terdistribusi Normal
Komitmen guru (X_4)	1,293	0,070	Data Terdistribusi Normal
Kinerja guru (Y)	1,330	0,058	Data Terdistribusi Normal

Sumber: Hasil Penelitian, diolah

Data Tabel 21 memperlihatkan bahwa nilai Asymp. Sig untuk kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,081 ($p > 0,05$), motivasi guru sebesar 0,122, lingkungan kerja sebesar 0,061, komitmen guru sebesar 0,070, dan kinerja guru sebesar 0,058 ($p > 0,05$). Dilihat dari nilai Asymp.sig semua variabel penelitian semuanya $> 0,05$. Dengan demikian, seluruh data variabel penelitian terdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Pengujian linearitas hubungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11.0. Hasil uji linearitas dengan menggunakan *test of linearity* memperlihatkan bahwa variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru memiliki hubungan yang linear dengan variabel tergantung yakni kinerja guru. Hal ini seperti ditunjukkan pada Tabel 19.

Tabel 19

Hasil Uji Linearitas Variabel

Variabel	Probabilitas	Keterangan
Kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y)	0,000	Linear
Motivasi guru (X_2) terhadap kinerja guru (Y)	0,000	Linear
Lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y)	0,000	Linear
Komitmen guru (X_4) terhadap kinerja guru (Y)	0,000	Linear

Sumber: Hasil Penelitian, diolah

Tabel 22 menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki hubungan yang linear dengan $p = 0,000$, motivasi guru dengan $p = 0,000$, lingkungan kerja dengan nilai $p = 0,000$, komitmen guru dengan $p = 0,000$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa variabel-variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel tergantung.

3) Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada atau tidak autokorelasi ini dapat dilakukan dengan uji *Durbin Watson* yakni dengan melihat nilai DW sesuai kriteria sebagai berikut (Imam Ghozali, 2002: 84):

- 1) Jika DW terletak antara d_u dan $(4 - d_u)$ berarti tidak ada autokorelasi.
- 2) Jika nilai DW lebih rendah dari d_l , maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.

Untuk menentukan nilai batas atas atau *upper bound* (d_u) dan batas bawah (d_l) diperoleh dari tabel *Durbin Watson* seperti pada Tabel 20.

Tabel 20

Tabel Durbin Watson Test

N	K = 4	
	D_l	D_u
180	1.679	1.788

Berdasarkan tabel Durbin-Watson diperoleh nilai batas atas (d_u) yakni 1.788 dan batas bawah (d_l) sebesar 1.679 (Gujarati, 1993: 970). Dari hasil regresi yang dilakukan terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru diperoleh hasil uji Durbin-Watson (*DW test*) seperti pada Tabel 21.

Tabel 21

Hasil Uji Durbin-Waston Test

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.639 ^a	.409	.395	2.58	.409	30.269	4	175	.000	1.813

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Hasil Penelitian, diolah

Dari hasil regresi terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru, diperoleh nilai DW yakni 1.813 yang terletak di antara batas atas atau *upper bound* ($d_u = 1.788$) dan ($4 - d_u = 2.221$). Dengan demikian, memenuhi kriteria pertama yakni jika nilai DW terletak antara d_u dan ($4 - d_u$) berarti tidak ada autokorelasi.

4) Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinearitas variabel-variabel bebas penelitian yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dapat dilihat pada Tabel 22.

Tabel 22
Hasil Pengujian Multikolinieritas

Coefficient Correlations

Model			Komitmen Guru	Lingkungan Kerja	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru
1	Correlations	Komitmen Guru	1.000	-.002	-.134	-.472
		Lingkungan Kerja	-.002	1.000	-.008	-.160
		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	-.134	-.008	1.000	-.257
		Motivasi Guru	-.472	-.160	-.257	1.000
	Covariances	Komitmen Guru	5.808E-03	-5.483E-06	-5.746E-04	-2.950E-03
		Lingkungan Kerja	-5.483E-06	2.007E-03	-2.093E-05	-5.866E-04
		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	-5.746E-04	-2.093E-05	3.159E-03	-1.183E-03
		Motivasi Guru	-2.950E-03	-5.866E-04	-1.183E-03	6.732E-03

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.947	2.781		1.779	.077		
	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	.143	.056	.161	2.548	.012	.845	1.184
	Motivasi Guru	.271	.082	.239	3.308	.001	.647	1.547
	Lingkungan Kerja	.129	.045	.171	2.889	.004	.960	1.041
	Komitmen Guru	.371	.076	.338	4.864	.000	.699	1.430

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Hasil Penelitian, diolah

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak bahwa nilai korelasi termasuk rendah yakni sebesar -0,002 atau sekitar 2%, -0,134 atau sebesar 13,4%, dan -0,472 atau sebesar 47,2%. Oleh karena korelasi ini masih jauh di bawah 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas. Hasil perhitungan nilai toleransi (*tolerance*) juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai toleransi

(tolerance) kurang dari 10% yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

b. Uji Hipotesis

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi ganda dengan pengujian secara simultan dan parsial. Pengujian hipotesis yang pertama dilakukan dengan pengujian secara simultan. Sementara untuk pengujian hipotesis kedua, ketiga, keempat, kelima, dan keenam menggunakan pengujian secara parsial. Dari hasil pengujian secara simultan diperoleh hasil seperti pada Tabel 23.

Tabel 23

Hasil Uji Regresi Ganda Secara Simultan Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Guru

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.639 ^a	.409	.395	2.58	.409	30.269	4	175	.000

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	807.912	4	201.978	30.269	.000 ^a
	Residual	1167.749	175	6.673		
	Total	1975.661	179			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Hasil Penelitian, diolah

Sementara hasil pengujian secara parsial terhadap variabel-variabel bebas diperoleh hasil seperti pada Tabel 24.

Tabel 24
Hasil Uji t Untuk Setiap Variabel Bebas dalam Model Persamaan Regresi

		Coefficient ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4.947	2.781		1.779	.077						
	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	.143	.056	.161	2.548	.012	.368	.189	.148	.845	1.184	
	Motivasi Guru	.271	.082	.239	3.308	.001	.515	.243	.192	.647	1.547	
	Lingkungan Kerja	.129	.045	.171	2.889	.004	.269	.213	.168	.960	1.041	
	Komitmen Guru	.371	.076	.338	4.864	.000	.534	.345	.283	.699	1.430	

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Analisis data penelitian, diolah

1) Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama penelitian adalah mengenai pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji simultan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 30,269 ($p < 0,000$). Itu berarti bahwa secara simultan, kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Nilai *Adjusted R²* diperoleh sebesar 0,395 yang artinya sebesar 39,5 persen kinerja guru dalam penelitian ini dipengaruhi secara bersama-sama (simultan) oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru. Itu berarti bahwa sebesar 39,5 persen kinerja guru dipengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru, sedangkan sebesar 60,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini

diantaranya faktor keahlian, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, faktor usia, dan lain-lain. Sementara dilihat dari keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,639. Dengan demikian, H_a yang menyatakan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

2) Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua penelitian adalah mengenai adanya pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah secara individual terhadap kinerja guru. Dari hasil pengujian yang dilakukan secara parsial, memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh secara individu terhadap kinerja guru di SMP Kabupaten Bantul. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 2,548 dengan nilai beta sebesar 0,143 ($p < 0,01$). Sementara keeratan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,189. Dengan demikian, H_a yang menyatakan kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

3) Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga penelitian adalah mengenai adanya pengaruh motivasi guru secara individual terhadap kinerja guru. Dari hasil pengujian yang dilakukan secara parsial, memperlihatkan bahwa motivasi guru memiliki pengaruh secara individu terhadap kinerja guru di SMP Kabupaten Bantul. Hal

itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 3,308 dengan nilai beta sebesar 0,271 ($p < 0,001$). Sementara keeratan hubungan motivasi guru dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,243. Dari data tersebut maka hipotesis penelitian H_a yang menyatakan motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

4) Uji Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat penelitian adalah mengenai adanya pengaruh lingkungan kerja secara individual terhadap kinerja guru. Dari hasil pengujian yang dilakukan secara parsial, memperlihatkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh secara individu terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Bantul. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 2,889 dengan nilai beta sebesar 0,129 ($p < 0,004$). Sementara keeratan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,213. Dengan demikian, H_a yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

5) Uji Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima penelitian adalah mengenai adanya pengaruh komitmen guru secara individual terhadap kinerja guru. Dari hasil pengujian yang dilakukan secara parsial, memperlihatkan bahwa komitmen guru memiliki pengaruh secara individu terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Bantul. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 4,864 dengan nilai beta sebesar 0,371 ($p < 0,000$). Sementara keeratan hubungan komitmen guru dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,345. Dengan demikian, H_a yang

menyatakan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

Berdasarkan data Tabel 27, dapat disusun suatu persamaan regresi ganda sebagai berikut:

$$Y = 4,947 + 0.143X_1 + 0.271X_2 + 0.129X_3 + 0.371X_4$$

Dimana:

Y = Kinerja guru

X₁ = Kemampuan manajerial kepala sekolah

X₂ = Motivasi guru

X₃ = Lingkungan kerja

X₄ = Komitmen guru

Dari persamaan regresi ganda tersebut maka dapat dianalisis pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung yakni:

1. Hasil perhitungan diperoleh konstanta sebesar 4,947. Itu berarti bahwa jika tidak ada variabel-variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru, maka kinerja guru akan dipengaruhi sebesar nilai konstanta yang ada yakni sebesar 4,947.
2. Koefisien regresi X₁ sebesar 0,143 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena +) penilaian, faktor kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 0,143.
3. Koefisien regresi X₂ sebesar 0,271 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena +) penilaian, faktor motivasi guru akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 0,271.

4. Koefisien regresi X_3 sebesar 0,129 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena +) penilaian, faktor lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 0,129.
5. Koefisien regresi X_4 sebesar 0,371 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena +) penilaian, faktor komitmen guru akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 0,371.

Berdasarkan hasil analisis persamaan regresi ganda di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel bebas diterima dalam persamaan. Itu berarti bahwa keempat variabel bebas secara individual berpengaruh pada variabel tergantung yakni kinerja guru.

Dari hasil perhitungan memperlihatkan bahwa keempat variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal itu ditunjukkan nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel. Nilai t untuk kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) memiliki nilai t 2,548 ($p < 0,012$), motivasi guru (X_2) memiliki nilai t 3,308 ($p < 0,001$), lingkungan kerja (X_3) memiliki nilai t 2,889 ($p < 0,004$), dan komitmen guru (X_4) memiliki nilai t 4,864 ($p < 0,000$). Data ini memperlihatkan bahwa dengan nilai t hitung, diperoleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan yakni 0,05.

Keeratan hubungan secara individual masing-masing variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap variabel tergantung yakni kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasinya. Keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru ditunjukkan dengan nilai

koefisien korelasi sebesar 0,189, motivasi guru sebesar 0,243, lingkungan kerja sebesar 0,213, dan komitmen guru sebesar 0,345.

Keeratan hubungan variabel kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru lebih jelas dapat dilihat dari korelasi parsial jenjang kedua dan sumbangan efektif masing-masing variabel. Dari hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh sumbangan efektif variabel-variabel bebas seperti pada Tabel 25.

Tabel 25

Bobot Sumbangan Variabel Bebas Terhadap Variabel Tergantung

Variabel Bebas	r	r²	SR%	SE%
Kemampuan manajerial kepala sekolah (X ₁)	0,189	0,035	13,6	3,5
Motivasi guru (X ₂)	0,243	0,059	22,9	5,9
Lingkungan kerja (X ₃)	0,213	0,045	17,4	4,5
Komitmen guru (X ₄)	0,345	0,119	46,1	11,9

Sumber: Hasil Olah Data; Lampiran 10

Keterangan:

SE% : Sumbangan Efektif (dalam persen)

SR% : Sumbangan Relatif (dalam persen)

r dan r² : Korelasi parsial jenjang kedua

Data Tabel 28 menunjukkan bahwa faktor kemampuan manajerial kepala sekolah (X₁) memiliki Sumbangan Relatif sebesar 13,6% dan Sumbangan Efektif sebesar 3,5%, faktor motivasi guru (X₂) memiliki Sumbangan Relatif sebesar 22,9% dan Sumbangan Efektif sebesar 5,9%, faktor lingkungan kerja (X₃) memiliki Sumbangan Relatif sebesar 17,4% dan Sumbangan Efektif sebesar 4,5%, dan faktor komitmen guru (X₄) memiliki Sumbangan Relatif sebesar 46,1% dan Sumbangan Efektif sebesar 11,9%. Berdasarkan data tersebut memperlihatkan bahwa masing-masing variabel bebas memiliki

hubungan dengan kinerja guru. Sumbangan efektif R^2 (Tabel 27) yaitu 39,5% tidak sama dengan jumlah sumbangan efektif X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 oleh karena r dihitung dari r parsial jenjang kedua.

6) Uji Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam adalah mengenai variabel yang paling dominan dari variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Adapun variabel bebas yang paling kuat berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien regresi (beta) paling besar seperti pada Tabel 26.

Tabel 26

Nilai Koefisien Regresi (beta) Variabel Bebas

Variabel Bebas	Koefisien Regresi (Beta)
Kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1)	0,143
Motivasi guru (X_2)	0,271
Lingkungan kerja (X_3)	0,129
Komitmen guru (X_4)	0,371

Sumber: Hasil Olah Data.

Data Tabel 29 menunjukkan bahwa faktor komitmen guru (X_4) memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,371, disusul motivasi guru sebesar 0,271, kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,143, dan paling kecil lemah adalah lingkungan kerja yakni sebesar 0,129. Dengan demikian, H_a yang menyatakan komitmen guru berpengaruh dominan terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya karena nilai koefisien regresinya lebih besar dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya.

B. Pembahasan

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel bebas yang terdiri dari kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru memperlihatkan bahwa variabel-variabel bebas tersebut mendukung kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal ini ditunjukkan dengan sebagian besar subjek penelitian yang memberikan jawaban untuk masing-masing variabel bebas tergolong dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.

Hasil analisis terhadap variabel penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Kabupaten Bantul berada antara kategori tinggi. Hal itu juga ditunjukkan dengan jumlah subjek yang memberikan jawaban kategori tinggi sebanyak 138 orang. Rerata empirik kemampuan manajerial kepala sekolah SMP di Kabupaten Bantul yaitu sebesar 76,66 berada diantara rentang nilai $32,06 \leq X < 41,22$ yang tergolong dalam kategori tinggi. Faktor motivasi guru SMP di Kabupaten Bantul berada dalam kategori sangat tinggi. Ini ditunjukkan dengan jawaban sebanyak 167 orang subjek penelitian berada dalam kategori sangat tinggi. Selain itu juga ditunjukkan dengan rerata empirik motivasi guru sebesar 92,77 yang berada antara rentang nilai $X \geq 29,97$.

Dilihat dari dukungan lingkungan kerja di SMP Kabupaten Bantul tergolong dalam kategori tinggi. Hal itu ditunjukkan total hasil jawaban sebagian besar responden yakni sebanyak 80 orang masuk dalam kategori tinggi. Rerata empirik dukungan lingkungan kerja sebesar 27,96 tergolong dalam kategori tinggi karena terletak diantara $23,31 < X \leq 29,97$. Hal ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik di SMP Kabupaten Bantul telah memadai sehingga dapat mendukung kinerja guru.

Berkaitan dengan komitmen guru SMP Kabupaten Bantul tergolong dalam kategori sangat tinggi. Hal itu ditunjukkan total hasil jawaban sebagian besar responden yakni sebanyak 169 orang masuk dalam kategori sangat tinggi. Rerata empirik komitmen guru sebesar 93,88 tergolong dalam kategori sangat tinggi karena terletak diantara $X \geq 29,97$. Komitmen guru yang sangat tinggi memperlihatkan bahwa guru-guru SMP di Kabupaten Bantul telah memiliki komitmen yang sangat baik terhadap pekerjaannya sebagai seorang guru.

Dilihat dari kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul, dapat dikatakan bahwa kinerja guru tergolong dalam kategori tinggi. Hal itu ditunjukkan total hasil jawaban sebagian besar responden yakni sebanyak 177 orang masuk dalam kategori tinggi. Rerata empirik kinerja guru sebesar 98,33 tergolong dalam kategori tinggi karena terletak diantara $29,15 < X \leq 37,48$. Kinerja guru yang tinggi ini memperlihatkan bahwa guru SMP memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan perannya sebagai seorang guru.

Berdasarkan analisis terhadap kelima variabel penelitian dapat dijelaskan bahwa tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah SMP di Kabupaten Bantul tergolong dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan total responden dalam kategori tinggi sebanyak 138 atau sebesar 76,66 persen. Data ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah di SMP Kabupaten Bantul telah memiliki kemampuan manajerial yang baik. Hasil analisis mengenai motivasi guru memperlihatkan tingkat motivasi guru termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori sangat tinggi sebanyak 167 orang atau sebesar 92,77 persen. Data ini memperlihatkan bahwa guru SMP di Kabupaten Bantul telah memiliki motivasi yang sangat tinggi dalam menjalankan

pekerjaannya. Adanya motivasi guru yang sangat tinggi mempengaruhi kinerja guru dalam menjalankan perannya sebagai guru.

Hasil analisis terhadap variabel penelitian dapat diketahui bahwa dukungan lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori ini sebanyak 80 orang atau sebesar 44,44 persen. Dukungan lingkungan kerja yang ada di SMP Kabupaten Bantul dapat menjadi salah satu dukungan bagi guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sementara dilihat dari komitmen guru terhadap sekolah tergolong dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut ditunjukkan jumlah responden dalam kategori sangat tinggi sebanyak 105 orang atau sebesar 58,33 persen.

Hasil analisis data variabel bebas penelitian memperlihatkan bahwa terdapat dua variabel yakni motivasi guru dan komitmen guru berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dua variabel lainnya yakni kemampuan manajerial kepala sekolah dan lingkungan kerja berada dalam kategori tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa di SMP Kabupaten Bantul, motivasi guru dan komitmen guru merupakan dua hal yang sangat kuat mempengaruhi kinerja guru.

Hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan memperlihatkan adanya kesamaan hasil dengan analisis yang dilakukan dengan statistik yang menggunakan uji regresi dan korelasi parsial. Hasil uji yang dilakukan memperlihatkan ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap kinerja guru. Hasil uji yang dilakukan secara simultan, memperlihatkan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Nilai *Adjusted R²* diperoleh sebesar 0,395 yang artinya sebesar 39,5 persen kinerja guru

dalam penelitian ini dipengaruhi secara bersama-sama (simultan) oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru. Itu berarti bahwa sebesar 39,5 persen kinerja guru dipengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru, sedangkan sebesar 60,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini diantaranya faktor keahlian, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, faktor usia, dan lain-lain. Sementara dilihat dari keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,639.

Keeratan hubungan secara individual masing-masing variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru terhadap variabel tergantung yakni kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasinya. Keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,189, motivasi guru sebesar 0,243, lingkungan kerja sebesar 0,213, dan komitmen guru sebesar 0,345.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah secara individual terhadap kinerja guru. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 2,548 dengan nilai beta sebesar 0,143 ($p < 0,01$). Sementara keeratan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,189. Adanya pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru memperlihatkan bahwa seorang Kepala sekolah sangat penting memiliki kemampuan manajerial seperti mengarahkan, mengembangkan orang lain, kerjasama, dan mampu menjadi seorang pemimpin yang baik. Hal tersebut

didukung oleh Manfred Strombach (dalam Mitrani, 1995:27) bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah harus mampu mengembangkan warga sekolah khususnya para guru dan pegawai. Pengembangan orang lain yang dimaksud berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan ketrampilan dan bakat orang lain.

Pentingnya kemampuan manajerial kepala sekolah seperti membina komunikasi yang baik dengan bawahan dikemukakan oleh Gibson, (1996: 413). Menurutnya, seorang pemimpin harus mempengaruhi anggota seperti melalui penciptaan komunikasi yang baik, memperhatikan dan memprakarsai komitmen baru yang menjamin efektivitas kerjasama dalam organisasi. Hal yang sama juga terjadi pada kepala sekolah bahwa sebagai pimpinan tertinggi di lingkungan sekolah, kepala sekolah harus mampu menciptakan komunikasi yang baik, memperhatikan dan memprakarsai komitmen baru yang menjamin efektivitas kerjasama di lingkungan sekolah.

Hal senada juga dikemukakan Miftah Thoha (2001: 64) bahwa menjadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial seperti kemampuan mengarahkan dan mendukung bawahan. Perilaku mengarahkan menunjukkan kemampuan pemimpin melibatkan bawahan dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah diantaranya adalah menetapkan peranan yang harus dilakukan bawahan, memberitahu bawahan mengenai apa tugas yang harus dikerjakan dan melakukan pengawasan kepada bawahan. Perilaku mendukung menunjukkan kemampuan pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah seperti mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini memperlihatkan bahwa

kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah harus mampu mengarahkan dan mendukung para guru untuk berkembang. Dengan kemampuan manajerial kepala sekolah ini, maka guru akan bekerja dengan baik. Apabila guru bekerja dengan baik, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian memperlihatkan terdapat pengaruh motivasi guru secara individual terhadap kinerja guru. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 3,308 dengan nilai beta sebesar 0,271 ($p < 0,001$). Sementara keeratan hubungan motivasi guru dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,243. Adanya pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru memperlihatkan bahwa seorang guru sangat penting memiliki motivasi guru yang tinggi. Guru yang kurang memiliki motivasi dalam bekerja, mengakibatkan kinerjanya cenderung menjadi rendah. Sebaliknya, guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut didukung oleh Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko (2001: 269) yang mengatakan bahwa motivasi guru merupakan dorongan dalam diri individu mewujudkan keinginannya yang kuat untuk berprestasi atau mencapai hasil kerja yang baik. Motivasi akan muncul dalam tingkah laku bila ada stimulus yang mampu menimbulkan umpan sehingga seseorang berbuat sesuatu. Stimulus dapat berasal dari dalam maupun dari luar diri manusia. Seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan bekerja dengan sebaik-baiknya.

Menurut McClelland (Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, 2001: 269) motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Motivasi ini timbul karena tiga hal yakni adanya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan kekuasaan yakni untuk dicontoh dan ditiru orang lain. Keinginan seorang guru untuk berprestasi

dapat dilihat dari berbagai indikator misalnya guru berusaha menerima tantangan dalam kerja, menyukai tantangan, selalu memiliki keinginan akan umpan balik dari setiap pekerjaan yang dikerjakan.

Lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, bangunan kantor, perabot dan tata ruang. Termasuk juga kondisi jasmaniah tempat pegawai bekerja, meliputi desain, tata letak, cahaya (penerangan), warna, suhu, kelembaban dan sirkulasi udara. Sedangkan yang termasuk ke dalam lingkungan non fisik yaitu suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan. Hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh lingkungan kerja secara individual terhadap kinerja guru. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 2,889 dengan nilai beta sebesar 0,129 ($p < 0,004$). Sementara keeratan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,213.

Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru didukung oleh Neuner & Kallaus (Leonard, 2008: 2) mengelompokkan interaksi faktor-faktor psikologi dan fisiologi dalam lingkungan kantor menjadi empat, yaitu lingkungan penglihatan (faktor cahaya, warna), lingkungan atmosfer (kelembaban, sirkulasi, udara, suhu), lingkungan permukaan (kebersihan) dan lingkungan pendengaran (peredam suara, tata surya). Cahaya dan penerangan mempunyai pengaruh yang

sangat besar terhadap daya tahan kerja. Ruangan kerja yang redup membuat karyawan kurang bergairah untuk bekerja, sehingga kinerjanya akan menurun. Berbeda apabila suasana lingkungan kerja cukup terang, kinerja karyawan tersebut akan semakin baik. Demikian pula halnya dengan suhu, suhu yang terlalu ekstrim (terlalu panas atau terlalu dingin) juga akan menurunkan produktifitas karyawan. Karenanya, perlu diatur sedemikian rupa sehingga suhu cukup nyaman bagi karyawan.

Pendapat senada dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1991: 1) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat.

Komitmen guru merupakan salah satu faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal itu dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 4,864 dengan nilai beta sebesar 0,371 ($p < 0,000$). Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa komitmen guru juga merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru. Menurut Liden (2000:1), komitmen guru dapat diciptakan melalui proses saling memberi atau timbal balik antara sekolah dengan guru karena komitmen organisasi mengacu pada identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan individual dengan sekolah. Guru cenderung apresiatif terhadap sekolah yang menyediakan peluang pengambilan keputusan secara bebas, tantangan dan tanggung jawab seperti halnya merasakan maksud, dampak, dan ketetapan hati sendiri sebagai hasil dari kondisi ini. Guru dan sekolah saling memberi agar dapat lebih terikat sehingga proses identifikasi nilai dan tujuan, loyalitas, dan keterlibatan guru dalam sekolah semakin meningkat.

Besarnya pengaruh komitmen guru terhadap kinerja guru dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991: 2) bahwa adanya komitmen menjadi pendorong yang sangat kuat untuk keberhasilan dalam kerja. Menurutnya, komitmen ini muncul dalam tiga jenis yakni jenis komponen yaitu afektif, normatif, dan berkesinambungan. Komitmen afektif merupakan kesanggupan karyawan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi. Meyer (1993: 16) mengungkapkan bahwa komitmen afektif mencakup karakteristik pribadi, struktural, hubungan kerja, pekerjaan, dan pengalaman. Hubungan kerja yang konsisten dapat diperoleh dengan pengalaman kerja dalam organisasi. Guru yang berpengalaman dalam sekolah konsisten dengan harapan dan cenderung mengembangkan keterlibatan afektif yang lebih kuat pada sekolah tersebut.

Meyer & Allen (1991: 2) mengemukakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan orientasi kesesuaian tujuan yang berarti orang terus bekerja bagi organisasi, karena ia setuju dengan organisasi dan ingin menjadi anggota organisasi. Pada dasarnya komitmen afektif menunjukkan kesetiaan berdasarkan kesukaan pada organisasi. Di Samping itu, Greenberg & Baron (1996: 121) menyatakan komitmen afektif sebagai suatu keinginan yang kuat bagi individu untuk tetap bekerja pada organisasi karena mereka menyetujui tujuan dan nilai-nilai pokok organisasi. Lebih lanjut, Greenberg mengatakan bahwa pada tipe ini karyawan bersedia bekerja keras dan membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif mempunyai *sense of belonging* (rasa memiliki) dan identifikasi yang dapat meningkatkan keterlibatannya dalam kegiatan organisasi,

harapan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen guru yang tinggi berpengaruh pada kinerjanya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Jimmy Herman (2007: 1) yang menyatakan bahwa komitmen kepada organisasi dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi komitmen guru, maka kinerjanya akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah komitmen kerja guru, maka kinerja guru semakin rendah. Guru yang memiliki komitmen afektif akan menumbuhkan kesanggupan guru untuk menerima nilai-nilai dan tujuan yang ditetapkan sekolah yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatannya dalam sekolah. Selain itu, komitmen guru juga dapat berupa komitmen normatif yakni perasaan karyawan mengenai kewajiban yang harus diberikannya kepada organisasi. Menurut Meyer (1993: 32), komitmen berdasarkan norma berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kesetiaan pada organisasi atau melalui penerimaan manfaat yang menciptakan kewajiban untuk saling memberi (Luthans, 2005: 18). Guru yang memiliki komitmen normatif tinggi tetap menjadi anggota sekolah karena adanya suatu keharusan untuk melakukannya.

Selain itu, komitmen berkesinambungan yang merujuk pada komitmen yang didasarkan pada pengukuran “costs” (atau kerugian investasi) terkait dengan tindakan meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991: 4). Komitmen berkesinambungan merupakan komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan mengenai kerugian yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Komitmen berkesinambungan berkembang ketika karyawan menyadari tentang akumulasi investasi yang hilang apabila meninggalkan organisasi (Luthans, 2005: 21).

Komitmen juga berkembang pada saat karyawan menyadari bahwa ketersediaan alternatif yang dapat diperbandingkan terbatas. Guru yang memiliki komitmen berkesinambungan tinggi, tetap bergabung dengan sekolah karena membutuhkan sekolah tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa faktor kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal tersebut ditunjukkan baik melalui hasil pengujian statistik deskriptif maupun pengujian statistik uji regresi berganda dan uji korelasi parsial. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel-variabel penelitian yakni kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru, maka kinerja guru akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru mengakibatkan kinerja guru semakin rendah.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI PENELITIAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut.

1. Hasil analisis deskriptif dapat dikemukakan:
 - a) Kemampuan manajerial kepala sekolah tergolong dalam kategori tinggi.
 - b) Motivasi guru tergolong dalam kategori sangat tinggi.
 - c) Lingkungan kerja tergolong dalam kategori tinggi.
 - d) Komitmen guru tergolong dalam kategori sangat tinggi.
 - e) Kinerja guru tergolong dalam kategori tinggi.
2. Hasil analisis statistik memperlihatkan bahwa:
 - a) Kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 30,269 ($p < 0,000$) yang memperlihatkan ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP. Keeratan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru dengan kinerja guru SMP ditunjukkan dengan Nilai *Adjusted R²* diperoleh sebesar 0,395 yang artinya sebesar 39,5 persen. Artinya, sebesar 39,5 persen kinerja guru dipengaruhi secara bersama-sama oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru.

Sementara sebesar 60,5% dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya faktor keahlian, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, faktor usia, dan lain-lain.

- b) Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan kemampuan manajerial kepala sekolah secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} 2,548 dengan nilai beta sebesar 0,143 ($p < 0,01$) dan sumbangan efektifnya sebesar 3,5%. Sementara keeratan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru ditunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,189.
- c) Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan motivasi guru memiliki pengaruh secara individual terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} 3,308 dengan nilai beta sebesar 0,271 ($p < 0,001$). Keeratan hubungan motivasi guru dengan kinerja guru ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,243. Sumbangan efektif motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 5,9%.
- d) Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan lingkungan kerja secara individual memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} 2,889 dengan nilai beta sebesar 0,129 ($p < 0,004$). Keeratan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,213. Sumbangan efektif lingkungan kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 4,5%.
- e) Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan komitmen guru secara individual memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bantul. Hal itu ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} 4,864 dengan nilai beta sebesar 0,371 ($p < 0,000$). Keeratan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru ditunjukkan

dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,345. Sumbangan efektif komitmen guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 11,9%.

- f) Komitmen guru berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja guru. Hal itu ditunjukkan dari nilai koefisien regresi (Beta) sebesar 0,371.

B. Implikasi Penelitian

1. Hasil penelitian memperlihatkan ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, lingkungan kerja, dan komitmen guru baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja guru. Sehubungan dengan itu, faktor-faktor tersebut dapat dijadikan pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Bantul.
2. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa faktor komitmen guru merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Sehubungan dengan itu, faktor komitmen guru dapat menjadi salah satu aspek yang sangat penting diperhatikan dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Kabupaten Bantul.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrument yang mengungkap persepsi. Isian dari angket persepsional cenderung berdasarkan persepsi atau pendapat pengisi, tetapi bukan fakta keseharian. Penelitian ini memiliki kelemahan karena menimbulkan *hallo effect*, artinya, responden mengisi atau menilai diri sendiri sehingga cenderung “tinggi”, tetapi apabila menilai orang lain cenderung ”rendah.” Sehubungan sangat terbatasnya instrumen dalam penelitian ini, perlu sekali dilakukan penelitian lain yang lebih luas dengan menggunakan instrumen lain agar lebih mampu mengungkap fakta

keseharian guru di SMP Negeri Kabupaten Bantul. Selain itu, keterbatasan kemampuan peneliti sendiri baik dari segi pengalaman, pengetahuan, dan waktu penelitian sehingga analisis dan pembahasan hasil penelitiannya dimungkinkan kurang mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Aas Hasanah. (2007). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota Bandung. *Tesis* (Versi Elektronik). Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).
- Achmad S. Ruky. (2003). *Sistem manajemen kinerja: Performance management system*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Akil. (2006). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motif berprestasi tenaga kependidikan di SLTP Negeri di Kabupaten Indramayu. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Alex S. Nitisemito. (1992). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 3. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Algifari. (2000). *Analisis regresi: Teori, kasus, dan solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Asifudin, A.J. (2004). *Etos kerja Islami*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Basu Swastha & Ibnu Sukotjo. (1995) *Pengantar bisnis modern*, Yogyakarta : Liberty.
- Basuki. (2009). *Mengurai masalah pendidikan di Indonesia*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.pikiranrakyat.com.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied psychology in human resource management*. Upper Sadle River: Prentice-Hall.
- Davis, K. (1998). "Leaderships basics." *Economic Journal*. Vol. 45(2), 1-20.
- Dedi Supriadi. (2000). *Mengangkat citra dan martabat guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Depdikbud. (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah
- (1999). *Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta :Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan tenaga Kependidikan
- (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dina Ledyana. (2007). Pengaruh kredibilitas manajerial kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru di pada persiapan SSN tingkat SMP di wilayah Bandung Selatan. *Tesis* (Versi Elektronik). Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

- Dina Rosemaryati. (2004). "Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), Masihkah Relevan?" *Jurnal Telekomunikasi dan Informasi*. Vol. 37(2), 2-9.
- Syaiful Bahri Djamarah. (2000). *Guru dan anak didik dalam interaksi edukatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dwivedi, R.K. (2003). *Organizational culture and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Firman Syah Noor. (2007). *Rendah prestasi matematika Indonesia*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.pikiranrakyat.com.
- Flippo, R. F. (1986). "Teacher certification testing: Perspectives and issues." *Journal of Teacher Education*, 37 (2), 2-9.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1996). *Organisasi. perilaku, struktur, proses*. Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg J. & Baron R. A. (1996). *Behavior in organizations*, Fifth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Gujarati, D.N. (1993) *Basic Econometrics*, 4th ed., New York : Mc Graw Hill Book.
- Hadari Nawawi & Martini Hadari. (2004). *Administrasi personal untuk menghasilkan produktivitas kerja*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Hamdan Mansoer. (1989). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Hani Handoko, T . (1995). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hawkins, J.M. (1979). *The oxford paperback dictionary (Oxford Paperback Reference)*. Oxford: Oxford University Press.
- Imam Ghozali. (2002). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Edisi Kedua. Semarang: BP-Undip.
- Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita. (2000). *Perilaku keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Jimmy Herman. (2007). Hubungan komitmen-organisasi, kepribadian-dasar, kompetensi guru, budaya-mikro, dan sumber-kendali terhadap kinerja guru. *Tesis (Versi Elektronik)*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.

- John Suprihanto. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartini Kartono. (2001). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keban, Y.T. (1995). *Memaknai kinerja organisasi*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawal, B.O., Awoyele, J.O, Akinsola, M.K. (2007). Motivation as a determination of teacher's performance in secondary school social science subjects. A case study of Ibadan South-East local government of Oyo State, Nigeria. *The Social Sciences Journal*, 2(4), 385-393.
- Leonard. (2008). "Pengaruh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja terhadap kinerja guru." *Jurnal Pendidikan Internasional*, <http://www.jurnalpendidikan.upi.com>.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 3, 407-416.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Cetakan Ketiga)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Manullang, M. (2004). *Dasar-dasar manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Martinis Yamin. (2007). *Profesionalisasi guru dan implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Miftah Thoha. (2001). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Raja: Grafindo Persada.
- Miner, J.B. (1998). *Organization Behavior. Performance Productivity*, 5th Edition. New York: Random House.
- Mitrani, A. (1995). *Manajemen sumber daya manusia (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti.
- Moh. As'ad. (1982). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Moh. Uzer Usman. (1995). *Menjadi guru profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mulyasa. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*. I, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Neal, J.E. Jr. (2004). *Panduan evaluasi kinerja karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Ngalim Purwanto, M. (2002). *Psikologi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noeng Muhadjir. (1999). *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial*, Yogyakarta: Rake Sarasin.
- (2007). *Metodologi keilmuan. Paradigma kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nur Indriartoro & Bambang Supomo. (2002). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Oemar Hamalik. (2007). *Manajemen pengembangan kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Prajudi Atmosudirjo. (2004). Pengantar administrasi dan manajemen. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.duniabisnis.com.
- Puji Soekarno. (2009). *Kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.jurnalpendidikan.com.
- Pusdiklat Pegawai Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Manajemen sekolah*. Depok: Tim Penulis.

- Quantum Teacher. (2009). *Guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.jurnalpendidikan.com.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial and organizational psychology 4th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1998). *Management: Concept and applications*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- (1991). *Organizational Behaviour: Concept, controversies and applications*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robinson, E.I. (2004). *The implication of adequate motivation on workers productivity in an organization*. California: St. Clement University.
- Rost, J.C. (1998). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Post Road West.
- Saifuddin Azwar. (2003). *Penyusunan skala*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- (2003). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Salusu, J. (1998). *Pengambilan keputusan stratejik untuk organisais publik dan organisasi nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Samami. (2006). *Peranan diklat sertifikasi guru dan kemampuan pedagogik terhadap kinerja guru*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.duniapendidikan.com.
- Sambas Ali Muhidin. (2009). *Kinerja mengajar guru*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.gudangmateri.com.
- Schermerhon, J.R. (2003). *manajemen (Terjemahan: Parnawa Putranta)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*, 4th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Singgih Santoso. (2003). *SPSS Versi 10. Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, B. (2004). *Riset pemasaran: Falsafah, teori, dan aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Sinamo, J.H. (2005). *Ethos 21: Delapan etos kerja profesional*. Jakarta: Dharma Mahardika.
- Singarimbun, M. & Sofian Effendi. (1989). *Metode penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi (Kaidah Perilaku)*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. Jr. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sudjarwo. (2009). *Peran MGMP sebagai wadah peningkatan profesionalisme guru dalam penerapan metode studi lapangan mata pelajaran IPS SMP di D.I. Yogyakarta*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.lpmpjogja.diknas.go.id.
- Sugeng, P. 1981. *Motivasi dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Depdikbud
- Sugiyono. (2003). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- (2005). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukanto ReksHADIPRODJO. & Hani Handoko, T. (2001). *Organisasi perusahaan teori struktur dan perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Suyadi Prawirosentono. (2000). *Kebijaksanaan kinerja karyawan (Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia)*. Yogyakarta: BPFE.
- Suwarsih. (2008). *Angka kelulusan Sleman tertinggi*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.jurnalpendidikan.com.
- Suwarto. F.X. (1999). *Perilaku keorganisasian*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Syaiful Amin. (2009). *Hari Ini, 7.200 Siswa SMP/MTs se DIY Ikuti Ujian Kesetaraan Paket B*. Diambil pada tanggal 28 Juli 2009, dari www.tempointeraktif.com.
- Syafri Mangkuprawira. (2003). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Umaedi. (1999). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu*. Diambil pada tanggal 28 Juli 2009, dari www.ssep.net.

Wahyu Suraksumah. (2008). *Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif*. Diambil pada tanggal 22 Januari 2009, dari www.jurnalpendidikan.com.

Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
ANGKET PENELITIAN

**ANGKET PENELITIAN
SEBELUM UJI COBA**

INSTRUMEN PENELITIAN

HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMITMEN GURU DENGAN KINERJA GURU SMP DI KABUPATEN BANTUL

K E P A D A :

Yth. Bpk. / Ibu Guru SMP
di Bantul

Dengan hormat,

Untuk mendapatkan data bagi penelitian kami, kami mohon kesediaan Bapak / Ibu guru mengisi angket penelitian ini dalam rangka kami menyelesaikan tugas akhir pada program Magister Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, tidak ada sangkut pautnya dengan politik maupun posisi dan kondite Bapak / Ibu dalam pekerjaan.

Jawaban yang Bapak / Ibu berikan tidak akan dinilai benar atau salah, oleh karena itu kami mohon untuk dapat memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini merupakan sumbangan yang sangat berguna bagi peneliti, peneliti lain, akademisi, serta bagi Dinas Pendidikan dan Pemerintah daerah Kabupaten Bantul sendiri.

Atas perhatian dan kesediaannya kami ucapkan terima aksih yang sebesar-besarnya.

Bantul, 2009
Hormat saya,

Marius R. Surana, SPd
NIM : 01735163

KUESIONER

PETUNJUK :

1. Mohon diisi sesuai dengan keadaan bapak / ibu yang sebenarnya karena hal ini sama sekali tidak mempengaruhi kondite Bp./Ibu guru, betul-betul hanya untuk kepentingan ilmiah.

2. Cara pengisian kuesioner :

Bapak/Ibu guru cukup memberi satu tanda check (V) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

STS : apabila Bapak/Ibu sangat tidak setuju

TS : apabila Bapak/Ibu tidak setuju

TP : apabila Bapak/Ibu tidak pasti atau ragu-ragu

S : Apabila Bapak/Ibu setuju

SS : apabila Bapak/Ibu sangat setuju

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
1	Kepala Sekolah membuat perencanaan jangka panjang, menengah dan tahunan					
2	Kepala Sekolah melibatkan semua komponen sekolah (<i>stake holders</i>) dalam merencanakan program sekolah					
3	Kepala Sekolah memperhatikan dan mengakomodasi masukan-masukan yang ada					
4	Kepala Sekolah membuat tujuan-tujuan sekolah dengan jelas					
5	Kepala Sekolah menentukan strategi untuk mencapai tujuan dengan jelas					
6	Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi sumber-sumber (potensi) di sekolah untuk mencapai tujuan dengan jelas					
7	Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan dengan jelas					
8	Kepala Sekolah menetapkan kriteria / standar pencapaian program dengan jelas					
9	Kepala Sekolah mensosialisasikan rencana-rencana program-program yang telah dibuat kepada seluruh komponen sekolah (<i>stake holders</i>)					
10	Kepala Sekolah memantau pelaksanaan program-program sekolah					
11	Kepala Sekolah membuat evaluasi terhadap pelaksanaan program					
12	Kepala Sekolah melakukan teguran bila pelaksanaan program tidak sesuai rencana					

MOTIVASI :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
13	Dalam menempatkan seseorang pada jabatan, hendaknya memperhatikan masa kerja dan prestasi					
14	Jika seorang guru mendapatkan suatu prestasi, mestinya diberikan suatu penghargaan apapun bentuknya.					
15	Di sekolah selalu ada keterbukaan terhadap pengembangan inisiatif dan kreativitas guru					
16	Pelaksanaan sanksi bagi yang melanggar harus diterapkan sesuai ketentuan yang berlaku					
17	Saya akan lebih bersemangat bila orang lain berhasil atau berprestasi					
18	Besar gaji yang saya terima tiap bulan telah mencukupi kebutuhan hidup keluarga saya					
19	Tunjangan kesejahteraan dan jaminan hari tua perlu lebih mendapat perhatian.					
20	Promosi atau karier pegawai harus jelas dan lebih mendapat perhatian.					
22	Pekerjaan yang saya lakukan memotivasi saya untuk berbuat yang terbaik.					

LINGKUNGAN KERJA :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
23	Kondisi gedung dan kelas di sekolah saya sudah memenuhi kriteria bersih, rapi dan indah					
24	Tata ruangan di sekolah sudah sesuai dengan alur pelayanan, nyaman dan sejuk					
25	Lingkungan kerja sekolah cukup strategis dan terjangkau transportasi.					
26	Lokasi tempat saya bekerja mudah untuk mengakses sarana komunikasi.					

27	Lokasi kerja tidak terganggu oleh suara kebisingan.					
28	Sarana dan perlengkapan kerja di sekolah sudah memadai.					
29	Perlengkapan alat Bantu/media pembelajaran tersedia mencukupi.					
30	Lingkungan kerja di sekolah sudah kondusif.					

KOMITMEN GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
31	Saya tidak merasa ikut memiliki sekolahan tempat saya bekerja					
32	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan sekolahan saya					
33	Organisasi/sekolahan tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.					
34	Saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi/sekolahan tempat saya bekerja.					
35	Saya merasa masalah organisasi/sekolah juga menjadi masalah saya					
36	Saya mudah menjadi terikat dengan organisasi/sekolah tempat saya bekerja					
37	Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan sekolahan.					
38	Saat ini tetap bekerja di sekolahan adalah merupakan kebutuhan					
39	Alasan utama saya tetap bekerja di sekolah ini adalah apabila keluar akan merupakan pengorbanan diri sendiri yang harus dipertimbangkan					

KINERJA GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
40	Saya menjabarkan bahan / materi pelajaran sesuai kurikulum dengan jelas					
41	Saya mengorganisir materi pelajaran sesuai dengan perkembangan terkini dan kedalaman materi					
42	Saya memperhatikan urutan materi / sistematis dan keluasan (cakupan) materi					
43	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai tujuan dan materi					
44	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai perkembangan lingkungan siswa dan menggunakan berbagai sumber belajar					
45	Saya merencanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu					
46	Saya menggunakan alat Bantu dalam mengajar					
47	Saya menggunakan berbagai sumber belajar dalam mengajar					
48	Saya mengorganisasi siswa dengan mengelompokkan, penugasan, dan diskusi					
49	Saya memperhatikan karakteristik siswa, memberikan penghargaan / pujian dan teguran					
50	Saya merancang prosedur dan alat penilaian sesuai tujuan					
51	Saya memperhatikan aspek kognitif, afektif, psikomotor dalam penilaian					

Terima kasih atas bantuannya untuk mengisi angket ini

*Catatan :
Setelah diisi mohon segera dikumpulkan.*

ANGKET PENELITIAN
SETELAH UJI COBA

INSTRUMEN PENELITIAN**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH, MOTIVASI GURU, LINGKUNGAN KERJA, DAN
KOMITMEN GURU DENGAN KINERJA GURU SMP
DI KABUPATEN BANTUL**

KEPADA :

Yth. Bpk. / Ibu Guru SMP
di Bantul

Dengan hormat,

Untuk mendapatkan data bagi penelitian kami, kami mohon kesediaan Bapak / Ibu guru mengisi angket penelitian ini dalam rangka kami menyelesaikan tugas akhir pada program Magister Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, tidak ada sangkut pautnya dengan politik maupun posisi dan kondite Bapak / Ibu dalam pekerjaan.

Jawaban yang Bapak / Ibu berikan tidak akan dinilai benar atau salah, oleh karena itu kami mohon untuk dapat memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Kesediaan Bapak /Ibu untuk mengisi angket ini merupakan sumbangan yang sangat berguna bagi peneliti, peneliti lain, akademisi, serta bagi Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul sendiri.

Atas perhatian dan kesediaannya kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Bantul, 2009
Hormat saya,

Marius R. Surana, SPd
NIM : 01735163

KUESIONER

PETUNJUK :

1. Mohon diisi sesuai dengan keadaan bapak / ibu yang sebenarnya karena hal ini sama sekali tidak mempengaruhi kondite Bp./ Ibu guru, betul-betul hanya untuk kepentingan ilmiah.

2. Cara pengisian kuesioner :

Bapak/Ibu guru cukup memberi satu tanda check (V) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.

STS : apabila Bapak/Ibu sangat tidak setuju

TS : apabila Bapak/Ibu tidak setuju

TP : apabila Bapak/Ibu tidak pasti atau ragu-ragu

S : Apabila Bapak/Ibu setuju

SS : apabila Bapak/Ibu sangat setuju

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
1	Kepala Sekolah mensosialisasikan rencana-rencana program-program yang telah dibuat kepada seluruh komponen sekolah (<i>stake holders</i>)					
2	Kepala Sekolah membuat tujuan-tujuan sekolah dengan jelas					
3	Kepala Sekolah memperhatikan dan mengakomodasi masukan-masukan yang ada					
4	Kepala Sekolah menentukan strategi untuk mencapai tujuan dengan jelas					
5	Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan dengan jelas					
6	Kepala Sekolah memantau pelaksanaan program-program sekolah					
7	Kepala Sekolah membuat evaluasi terhadap pelaksanaan program					
8	Kepala Sekolah melakukan koreksi / perbaikan terhadap program-program yang kurang berhasil dilaksanakan					
9	Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi sumber-sumber (potensi) di sekolah untuk mencapai tujuan dengan jelas					
10	Kepala Sekolah membuat perencanaan jangka panjang, menengah dan tahunan					
11	Kepala Sekolah melakukan koreksi / perbaikan terhadap program-program yang kurang berhasil dilaksanakan					

MOTIVASI :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
12	Saya selalu menemukan cara untuk meningkatkan strategi / cara mengajar.					
13	Pekerjaan yang saya lakukan memotivasi saya untuk berbuat yang terbaik.					
14	Promosi atau karier pegawai harus jelas dan lebih mendapat perhatian.					
15	Perlakuan sekolah memotivasi saya untuk berbuat yang terbaik dalam menjalankan tugas.					
16	Di sekolah selalu ada keterbukaan terhadap pengembangan inisiatif dan kreativitas guru					
17	Jika seorang guru mendapatkan suatu prestasi, mestinya diberikan suatu penghargaan apapun bentuknya.					
18	Besar gaji yang saya terima tiap bulan telah mencukupi kebutuhan hidup keluarga saya.					
19	Pelaksanaan sanksi bagi yang melanggar harus diterapkan sesuai ketentuan yang berlaku					

LINGKUNGAN KERJA :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
20	Sarana dan perlengkapan kerja di sekolah sudah memadai.					
21	Tata ruangan di sekolah sudah sesuai dengan alur pelayanan, nyaman dan sejuk					
22	Kondisi gedung dan kelas di sekolah saya sudah memenuhi kriteria bersih, rapi dan indah					
23	Lingkungan kerja di sekolah sudah kondusif					
24	Perlengkapan alat Bantu /media pembelajaran tersedia mencukupi.					
25	Lingkungan kerja saya jauh/bebas dari kemungkinan terjadinya bencana alam.					

26	Sekolah tempat saya bekerja didukung penerangan yang memadai					
27	Lokasi tempat saya bekerja mudah untuk mengakses sarana komunikasi.					

KOMITMEN GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
28	Guru harus diberi kesempatan untuk meningkatkan karier / jabatannya.					
29	Saya merasa sangat berbahagia bila anak-anak senang ketika saya ajar dan menghormati saya					
30	Organisasi / sekolahan tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.					
31	Saat ini tetap bekerja di sekolahan adalah merupakan kebutuhan					
32	Saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi / sekolahan tempat saya bekerja					
33	Saya mudah menjadi terikat dengan organisasi / sekolah tempat saya bekerja					
34	Saya merasa masalah organisasi / sekolah juga menjadi masalah saya					
35	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan sekolahan saya					

KINERJA GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
36	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai tujuan dan materi					
37	Saya memperhatikan urutan materi / sistematis dan keluasan (cakupan) materi					
38	Saya melakukan tindak lanjut dengan remedial / pengayaan sesuai hasil penilaian					
39	Saya menggunakan berbagai sumber belajar					

	dalam mengajar					
40	Saya merancang prosedur dan alat penilaian sesuai tujuan					
41	Saya memperhatikan aspek kognitif, afektif, psikomotor dalam penilaian					
42	Saya menjabarkan bahan / materi pelajaran sesuai kurikulum dengan jelas					
43	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai perkembangan lingkungan siswa dan menggunakan berbagai sumber belajar					
44	Saya merancang prosedur dan alat penilaian sesuai tujuan					
45	Saya menggunakan alat Bantu dalam mengajar					

Terima kasih atas bantuannya untuk mengisi angket ini

*Catatan :
Setelah diisi mohon segera dikumpulkan.*

RF

INSTRUMEN PENELITIAN

HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMITMEN GURU DENGAN KINERJA GURU SMP DI KABUPATEN BANTUL

KEPADA :

Yth. Bpk. / Ibu Guru SMP
di Bantul

Dengan hormat,

Untuk mendapatkan data bagi penelitian kami, kami mohon kesediaan Bapak / Ibu guru mengisi angket penelitian ini dalam rangka kami menyelesaikan tugas akhir pada program Magister Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, tidak ada sangkut pautnya dengan politik maupun posisi dan kondite Bapak / Ibu dalam pekerjaan.

Jawaban yang Bapak / Ibu berikan tidak akan dinilai benar atau salah, oleh karena itu kami mohon untuk dapat memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Kesediaan Bapak /Ibu untuk mengisi angket ini merupakan sumbangan yang sangat berguna bagi peneliti, peneliti lain, akademisi, serta bagi Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul sendiri.

Atas perhatian dan kesediaannya kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Bantul, Nopember 2008
Hormat saya,

Marius R. Surana, SPd
NIM : 01735163

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN :

01. Nama Sekolah : SMP.....
02. Nama Guru :
03. NIP :
04. Umur :th
05. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
06. Pendidikan terakhir : D-I / D-II / D-III / S1 / S2 / S3*)
07. Guru Mata Pelajaran :
08. Mengajar di kelas :
09. Lama menjadi guru :

*) Coret yang tidak perlu

PETUNJUK :

3. Mohon diisi sesuai dengan keadaan bapak / ibu yang sebenarnya karena hal ini sama sekali tidak mempengaruhi kondisi Bp./ Ibu guru, betul-betul hanya untuk kepentingan ilmiah.
4. Cara pengisian kuesioner :
- Bapak/Ibu guru cukup memberi satu tanda check (V) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.
- STS : apabila Bapak/Ibu sangat tidak setuju
- TS : apabila Bapak/Ibu tidak setuju
- TP : apabila Bapak/Ibu tidak pasti atau ragu-ragu
- S : Apabila Bapak/Ibu setuju
- SS : apabila Bapak/Ibu sangat setuju

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
1	Kepala Sekolah mensosialisasikan rencana-rencana program-program yang telah dibuat kepada seluruh komponen sekolah (<i>stake holders</i>)					
2	Kepala Sekolah membuat tujuan-tujuan sekolah dengan jelas					
3	Kepala Sekolah memperhatikan dan mengakomodasi masukan-masukan yang ada					
4	Kepala Sekolah menentukan strategi untuk mencapai tujuan dengan jelas					
5	Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan dengan jelas					
6	Kepala Sekolah memantau pelaksanaan program-program sekolah					
7	Kepala Sekolah membuat evaluasi terhadap pelaksanaan program					
8	Kepala Sekolah melakukan koreksi / perbaikan terhadap program-program yang kurang berhasil dilaksanakan					

MOTIVASI :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
9	Saya selalu menemukan cara untuk meningkatkan strategi / cara mengajar.					
10	Pekerjaan yang saya lakukan memotivasi saya untuk berbuat yang terbaik.					
11	Promosi atau karier pegawai harus jelas dan lebih mendapat perhatian.					
12	Perlakuan sekolah memotivasi saya untuk					

	berbuat yang terbaik dalam menjalankan tugas.					
13	Di sekolah selalu ada keterbukaan terhadap pengembangan inisiatif dan kreativitas guru					
14	Jika seorang guru mendapatkan suatu prestasi, mestinya diberikan suatu penghargaan apapun bentuknya.					
15	Besar gaji yang saya terima tiap bulan telah mencukupi kebutuhan hidup keluarga saya.					
16	Pelaksanaan sanksi bagi yang melanggar harus diterapkan sesuai ketentuan yang berlaku					

LINGKUNGAN KERJA :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
17	Sarana dan perlengkapan kerja di sekolah sudah memadai.					
18	Tata ruangan di sekolah sudah sesuai dengan alur pelayanan, nyaman dan sejuk					
19	Kondisi gedung dan kelas di sekolah saya sudah memenuhi kriteria bersih, rapi dan indah					
20	Lingkungan kerja di sekolah sudah kondusif					
21	Perlengkapan alat Bantu /media pembelajaran tersedia mencukupi.					
22	Lingkungan kerja saya jauh/bebas dari kemungkinan terjadinya bencana alam.					
23	Sekolah tempat saya bekerja didukung penerangan yang memadai					
24	Lokasi tempat saya bekerja mudah untuk mengakses sarana komunikasi.					

KOMITMEN GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
25	Guru harus diberi kesempatan untuk meningkatkan karier / jabatannya.					
26	Saya merasa sangat berbahagia bila anak-anak					

	senang ketika saya ajar dan menghormati saya					
27	Organisasi / sekolahan tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.					
28	Saat ini tetap bekerja di sekolahan adalah merupakan kebutuhan					
29	Saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi / sekolahan tempat saya bekerja					
30	Saya mudah menjadi terikat dengan organisasi / sekolah tempat saya bekerja					
31	Saya percaya bahwa setiap guru harus mendukung adanya PGRI atau MGMP					
32	Saya merasa masalah organisasi / sekolah juga menjadi masalah saya					

KINERJA GURU :

NO	PERNYATAAN	STS	TS	TP	S	SS
33	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai tujuan dan materi					
34	Saya memperhatikan urutan materi / sistematis dan keluasan (cakupan) materi					
35	Saya melakukan tindak lanjut dengan remedial / pengayaan sesuai hasil penilaian					
36	Saya menggunakan berbagai sumber belajar dalam mengajar					
37	Saya merancang prosedur dan alat penilaian sesuai tujuan					
38	Saya memperhatikan aspek kognitif, afektif, psikomotor dalam penilaian					
39	Saya menjabarkan bahan / materi pelajaran sesuai kurikulum dengan jelas					
40	Saya mempersiapkan sumber belajar sesuai perkembangan lingkungan siswa dan menggunakan berbagai sumber belajar					

Terima kasih atas bantuannya untuk mengisi angket ini

*Catatan :
Setelah diisi mohon segera dikumpulkan.*

LAMPIRAN 2
TABULASI DATA UJI COBA

TABULASI DATA TRYOUT KUESIONER

KINERJA GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
10	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
17	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
18	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
22	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
25	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
26	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
28	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
30	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4

TABULASI DATA TRYOUT KUESIONER

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
3	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
9	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
14	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
16	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5
17	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
18	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
19	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
20	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
21	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
22	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
23	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
28	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
29	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
30	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
31	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
32	4	3	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
36	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3
39	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3
40	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4

TABULASI DATA TRYOUT KUESIONER

MOTIVASI GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	4	5	4	4	5	5	5	5	4
2	5	5	5	4	4	5	4	5	5
3	3	5	5	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	2	2	3	3	3	5	1	2
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	4	5	5	5	5	4	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	4	5	4
13	4	5	5	5	5	4	4	4	4
14	4	5	5	5	4	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	3	4	3	4	4	3	5	3	3
17	3	4	3	3	3	3	4	4	4
18	3	3	3	3	3	3	4	3	4
19	4	4	5	4	4	4	5	5	5
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4
22	5	5	5	5	5	4	5	5	4
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	5	4	4	5	4	4	5	5	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4
28	4	4	5	4	4	4	4	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	5	5
30	5	4	3	4	5	5	5	4	4
31	4	5	5	4	4	4	5	5	4
32	3	2	3	4	2	3	4	4	2
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	5	4	4	5	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	3	3	4	4	4	4
39	4	5	5	5	3	4	4	4	4
40	4	5	5	5	4	4	5	5	5

TABULASI DATA TRYOUT KUESIONER

LINGKUNGAN KERJA

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
1	4	3	2	4	5	2	2	2
2	3	3	5	4	3	4	4	4
3	3	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	1	1	1	1	1	1	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	5	4
8	3	2	2	4	3	2	2	2
9	4	3	5	5	5	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	2	4
11	3	2	2	4	3	2	2	2
12	4	4	3	4	4	3	2	4
13	2	3	2	4	2	2	3	4
14	5	5	4	4	5	4	4	5
15	1	1	2	4	1	2	1	2
16	4	3	3	4	5	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	2	4	5	2	2	4
19	4	3	3	4	4	3	3	4
20	4	4	2	4	4	2	2	4
21	2	1	2	2	2	2	2	2
22	1	1	1	4	1	1	3	4
23	4	3	2	4	4	2	3	4
24	4	4	3	4	4	3	3	4
25	4	4	5	4	4	4	4	4
26	4	3	5	5	4	4	4	4
27	2	4	2	4	2	2	2	2
28	4	3	3	3	4	3	3	4
29	4	4	2	4	4	2	2	2
30	3	3	4	4	3	4	4	3
31	5	5	5	5	5	5	3	4
32	4	4	2	4	4	2	4	4
33	4	3	2	4	4	2	3	2
34	2	2	2	4	2	2	2	3
35	4	2	2	4	4	2	2	4
36	5	4	4	4	5	4	4	4
37	4	4	3	3	4	3	3	4
38	2	2	3	5	2	3	3	4
39	5	4	3	5	5	3	3	4
40	4	4	4	4	4	4	2	4

TABULASI DATA TRYOUT KUESIONER

KOMITMEN GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	5	4	4	4	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	5	5	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	4	5	4	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	3	5
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	4	4	4	5	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	5	4	3	4
19	4	4	4	4	4	5	5	4	4
20	4	4	4	4	4	5	4	4	4
21	4	5	4	4	4	4	5	4	4
22	5	4	4	4	5	4	4	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4
25	5	4	5	5	5	5	5	4	5
26	5	5	5	5	5	5	5	4	5
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5
28	5	4	5	5	4	5	5	4	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	4	4	4	5	4	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	3	4	4	4	3	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	5	4	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	5	5	5	5	5	4	4

LAMPIRAN 3
HASIL UJI COBA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KINERJA GURU

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	4.3500	.5335	40.0
2.	Q2	4.3250	.5256	40.0
3.	Q3	4.2750	.5057	40.0
4.	Q4	4.3500	.5335	40.0
5.	Q5	4.3250	.4743	40.0
6.	Q6	4.4500	.5524	40.0
7.	Q7	4.3750	.4903	40.0
8.	Q8	4.0500	.4501	40.0
9.	Q9	4.5000	.5547	40.0
10.	Q10	4.2250	.4797	40.0
11.	Q11	4.3500	.4830	40.0
12.	Q12	4.0250	.3572	40.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	51.6000	18.5538	4.3074	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	47.2500	15.3205	.7061	.9070
Q2	47.2750	15.0763	.7843	.9032
Q3	47.3250	15.1994	.7858	.9033
Q4	47.2500	14.7051	.8711	.8989
Q5	47.2750	15.6404	.7166	.9067
Q6	47.1500	15.0026	.7586	.9044
Q7	47.2250	15.4096	.7544	.9049
Q8	47.5500	17.8949	.1199	.9297
Q9	47.1000	15.1692	.7121	.9067
Q10	47.3750	15.4712	.7559	.9050
Q11	47.2500	15.5256	.7342	.9059
Q12	47.5750	18.0968	.1084	.9270

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 12

Alpha = .9161

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	4.4750	.5986	40.0
2.	Q2	4.1250	.6864	40.0
3.	Q3	4.2500	.7425	40.0
4.	Q4	4.3250	.8286	40.0
5.	Q5	4.2250	.6197	40.0
6.	Q6	4.1000	.7089	40.0
7.	Q7	4.1250	.6864	40.0
8.	Q8	4.3000	.5639	40.0
9.	Q9	4.3000	.7910	40.0
10.	Q10	4.2000	.7232	40.0
11.	Q11	4.0500	.5524	40.0
12.	Q12	4.1750	.7472	40.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	50.6500	38.5410	6.2081	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	46.1750	34.3532	.5457	.9272
Q2	46.5250	32.2045	.7529	.9195
Q3	46.4000	31.3231	.8022	.9173
Q4	46.3250	30.6865	.7808	.9183
Q5	46.4250	32.9686	.7291	.9208
Q6	46.5500	31.6897	.7954	.9177
Q7	46.5250	32.1532	.7601	.9192
Q8	46.3500	33.6179	.7043	.9221
Q9	46.3500	30.8487	.8043	.9171
Q10	46.4500	32.0487	.7290	.9204
Q11	46.6000	37.4256	.1199	.9398
Q12	46.4750	31.8455	.7277	.9205

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 12

Alpha = .9280

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS LINGKUNGAN KERJA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	3.5000	1.0860	40.0
2.	Q2	3.2250	1.0739	40.0
3.	Q3	3.0500	1.1972	40.0
4.	Q4	3.9500	.7143	40.0
5.	Q5	3.6000	1.1723	40.0
6.	Q6	2.9500	1.0610	40.0
7.	Q7	2.9250	.9711	40.0
8.	Q8	3.5500	.8458	40.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	26.7500	40.0385	6.3276	8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	23.2500	29.6795	.7757	.8815
Q2	23.5250	30.0506	.7504	.8840
Q3	23.7000	28.8308	.7603	.8834
Q4	22.8000	35.4462	.4799	.9058
Q5	23.1500	29.4641	.7229	.8871
Q6	23.8000	29.5487	.8118	.8781
Q7	23.8250	31.9942	.6464	.8935
Q8	23.2000	33.6513	.5780	.8990

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 8

Alpha = .9021

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KOMITMEN GURU

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	4.3250	.5256	40.0
2.	Q2	4.2750	.5057	40.0
3.	Q3	4.3500	.5335	40.0
4.	Q4	4.3250	.4743	40.0
5.	Q5	4.3750	.4903	40.0
6.	Q6	4.4500	.5038	40.0
7.	Q7	4.5000	.5547	40.0
8.	Q8	4.0500	.4501	40.0
9.	Q9	4.3500	.4830	40.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	39.0000	11.2821	3.3589	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	34.6750	8.6353	.7674	.8777
Q2	34.7250	8.8712	.7154	.8821
Q3	34.6500	8.3359	.8640	.8694
Q4	34.6750	8.8404	.7859	.8773
Q5	34.6250	8.9071	.7294	.8812
Q6	34.5500	9.2282	.5880	.8920
Q7	34.5000	8.6667	.7066	.8828
Q8	34.9500	10.8692	.0708	.9245
Q9	34.6500	8.9000	.7455	.8801

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 9

Alpha = .8977

LAMPIRAN 4
TABULASI DATA PENELITIAN

TABULASI DATA PENELITIAN: KINERJA GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q10	JLH
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	40
13	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
14	2	4	4	5	4	4	4	4	4	39
15	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	4	5	4	5	4	5	5	5	4	44
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
22	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
27	5	4	5	4	4	4	4	4	5	44
28	4	3	4	4	4	4	5	3	4	39
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
41	5	4	5	4	5	4	4	4	5	45
42	4	5	4	4	5	5	5	5	4	45
43	5	4	5	5	4	5	5	4	5	47
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	5	5	4	5	4	4	5	5	46
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q10	JLH
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	5	5	5	5	4	4	4	5	5	46
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
52	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
53	4	4	5	4	4	4	4	4	5	42
54	5	5	4	4	5	5	4	5	4	45
55	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
57	4	4	4	4	4	5	5	4	4	43
58	5	5	4	5	4	5	4	5	4	45
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
60	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
61	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
62	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
63	4	4	5	4	4	4	4	4	5	42
64	4	4	4	3	3	4	3	4	4	36
65	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42
66	1	1	1	4	4	1	4	1	1	22
67	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
69	5	5	4	5	4	5	5	5	4	46
70	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
71	5	5	4	5	5	4	5	5	4	46
72	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
73	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
74	4	5	5	4	5	5	5	5	5	47
75	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
76	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
77	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
78	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
79	4	4	5	5	4	4	4	4	5	44
80	4	5	5	4	5	4	4	5	5	46
81	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
82	5	4	5	5	5	4	5	4	5	47
83	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
85	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
86	5	4	5	5	5	4	4	4	5	45
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
89	5	4	5	4	5	5	5	4	5	47
90	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
93	5	5	4	5	4	5	4	5	4	46
94	5	5	4	5	5	5	4	5	4	46
95	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q10	JLH
97	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
99	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
100	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
102	4	4	5	5	5	4	4	4	5	45
103	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
105	5	3	4	4	5	5	4	3	4	41
106	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43
107	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
108	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
109	4	5	5	4	5	5	4	5	5	46
110	5	5	4	5	3	4	4	5	4	43
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
112	4	4	5	4	4	4	4	4	5	43
113	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
114	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
115	4	4	5	5	4	5	5	4	5	46
116	4	4	5	5	4	5	5	4	5	46
117	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
119	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
122	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
123	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
124	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47
125	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
127	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
128	5	5	4	5	4	4	4	5	4	44
129	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
130	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
133	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
134	5	5	4	5	4	5	5	5	4	46
135	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
136	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
137	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
138	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
140	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44
141	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
142	4	4	5	4	4	4	4	4	5	43
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
144	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
145	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q10	JLH
146	4	4	5	4	5	4	4	4	5	43
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
148	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
150	5	4	5	5	4	4	4	4	5	44
151	5	5	4	4	5	5	4	5	4	46
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
153	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43
154	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
155	5	5	5	5	4	4	4	5	5	46
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
157	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
158	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48
159	5	4	4	4	5	5	4	4	4	44
160	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
161	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
164	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
165	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
167	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
168	5	5	5	4	5	4	4	5	5	47
169	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47
170	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
171	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
172	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
173	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
174	4	4	4	5	4	5	5	4	4	44
175	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
176	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
177	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
178	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
179	4	4	4	4	4	5	5	4	4	43
180	4	5	4	5	4	4	5	5	4	45

TABULASI DATA: KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	JLH
1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	49
2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	37
3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
7	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	39
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
12	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	49
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	42
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
15	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
16	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
18	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	52
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
20	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	42
21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	53
22	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	49
25	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
27	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	47
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
32	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	49
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
34	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	52
35	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
36	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	48
37	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	48
38	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
42	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	49
43	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	51
44	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
46	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	46
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	JLH
48	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	50
49	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	47
50	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
51	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	49
52	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
54	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	48
55	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	52
56	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	50
57	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	37
58	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	50
59	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	35
60	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
61	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	46
62	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	47
63	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
64	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
66	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	25
67	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
68	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	50
69	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	50
70	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	44
71	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54
72	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
73	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	49
74	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	50
75	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
77	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
78	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	49
79	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
80	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	49
81	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	53
82	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	41
83	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
84	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	46
85	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	41
86	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
87	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	52
88	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	49
89	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
90	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	53
91	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	42
92	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	50
93	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	47
94	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
95	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	JLH
97	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	49
98	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	40
99	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	50
100	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
104	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	53
105	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	51
106	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	44
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
108	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
109	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	47
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
111	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	53
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
113	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	52
114	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	53
115	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	47
116	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	47
117	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	52
118	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
119	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	47
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
122	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
123	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	46
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
127	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	52
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
129	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	42
130	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	46
131	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	51
132	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	52
133	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	52
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
135	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	47
136	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	42
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
138	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	46
139	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	51
140	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	48
141	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	52
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
145	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	53

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	JLH
146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
148	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	51
149	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	46
150	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	51
151	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	53
152	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	47
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
155	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	47
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
157	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	51
158	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	51
159	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	48
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
161	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	47
162	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	47
163	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
166	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	49
167	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	49
168	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	50
169	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	52
170	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
172	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	50
173	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	50
174	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	51
175	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	51
176	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
177	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	37
178	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	28
179	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35
180	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42

TABULASI DATA PENELITIAN: MOTIVASI GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
1	5	5	5	4	4	4	4	4	35
2	3	4	4	3	3	4	3	4	28
3	4	4	4	4	4	4	3	4	31
4	4	5	5	5	5	5	2	5	36
5	3	4	4	3	3	4	3	4	28
6	4	5	5	5	5	5	2	5	36
7	4	4	4	5	4	5	4	5	35
8	4	5	5	5	5	5	2	5	36
9	5	5	5	5	5	5	2	5	37
10	3	4	4	4	3	4	3	4	29
11	4	5	3	4	4	4	4	4	32
12	4	4	3	4	3	4	4	4	30
13	5	5	4	5	4	5	4	4	36
14	5	5	5	4	5	5	4	5	38
15	3	5	4	4	5	3	3	4	31
16	4	4	5	5	5	5	3	4	35
17	2	4	5	4	4	5	3	4	31
18	5	5	5	5	5	3	4	2	34
19	5	5	5	5	4	5	5	5	39
20	4	4	4	4	4	5	5	4	34
21	4	5	5	5	4	5	4	4	36
22	5	5	4	5	5	5	4	5	38
23	2	4	4	4	4	4	4	4	30
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	4	4	5	4	5	4	4	34
26	3	5	4	4	5	5	4	5	35
27	3	5	5	5	4	5	4	4	35
28	4	5	4	4	4	4	2	4	31
29	4	4	4	4	4	5	2	4	31
30	4	4	4	4	4	5	4	5	34
31	2	5	4	4	4	4	4	5	32
32	4	4	5	3	4	4	3	4	31
33	4	4	4	4	5	5	3	4	33
34	4	4	4	4	4	4	4	3	31
35	3	4	4	3	4	5	2	4	29
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	5	5	5	5	4	5	4	4	37
40	4	4	4	4	4	5	4	4	33
41	4	5	5	5	5	5	2	1	32
42	5	5	4	4	4	5	4	4	35
43	4	5	4	5	5	5	4	5	37
44	5	4	4	3	4	4	3	4	31
45	4	4	5	4	4	5	2	4	32
46	4	4	4	4	4	5	5	5	35
47	5	4	5	5	5	5	2	5	36

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
48	4	5	5	4	4	5	5	5	37
49	3	4	5	4	4	4	3	5	32
50	4	4	5	4	4	5	3	5	34
51	5	5	4	5	5	5	4	5	38
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
53	4	4	4	4	4	4	3	4	31
54	4	5	5	5	5	5	2	4	35
55	4	5	5	4	4	5	2	5	34
56	4	4	4	5	5	4	4	4	34
57	4	4	4	4	2	5	4	5	32
58	4	5	5	5	4	4	4	5	36
59	4	4	4	4	5	5	4	5	35
60	4	5	5	4	4	5	2	5	34
61	4	4	4	3	3	2	4	4	28
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	3	4	4	4	4	4	3	4	30
64	4	4	5	4	3	5	3	4	32
65	4	4	4	4	4	4	3	3	30
66	5	5	1	1	5	1	4	1	23
67	4	3	5	3	4	5	3	4	31
68	5	5	4	4	4	4	4	4	34
69	4	5	4	4	5	4	3	4	33
70	5	5	4	3	4	4	4	4	33
71	4	5	5	4	4	5	4	4	35
72	4	4	4	5	3	3	5	4	32
73	4	4	4	4	5	4	4	4	33
74	4	5	4	4	5	4	4	4	34
75	4	4	3	4	4	4	3	4	30
76	5	5	5	4	4	5	4	4	36
77	4	4	5	4	4	5	4	4	34
78	3	4	4	4	4	5	4	4	32
79	4	5	4	4	4	3	4	4	32
80	4	5	4	5	5	4	2	4	33
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40
82	4	5	5	3	3	4	3	4	31
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	4	4	4	4	4	4	5	4	33
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	4	4	5	4	4	33
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	5	5	5	4	5	5	5	39
89	5	5	5	5	5	5	5	5	40
90	4	4	4	4	4	5	4	4	33
91	3	4	4	4	4	4	4	4	31
92	3	4	4	5	4	5	3	4	32
93	4	5	4	5	5	4	4	4	35
94	5	4	5	5	4	3	4	4	34
95	4	4	5	5	5	5	4	4	36
96	4	5	4	5	4	5	2	5	34

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
97	4	4	4	4	4	4	3	4	31
98	4	4	4	3	4	4	2	4	29
99	5	5	5	5	4	4	3	4	35
100	4	4	4	4	4	4	5	5	34
101	4	5	5	4	4	5	3	5	35
102	3	5	3	4	4	4	4	5	32
103	4	4	4	4	4	5	2	5	32
104	4	5	5	4	4	5	4	5	36
105	5	5	4	5	5	4	4	4	36
106	4	4	5	3	3	5	3	5	32
107	3	4	4	4	4	4	4	4	31
108	4	4	5	4	4	4	2	4	31
109	4	3	4	4	3	3	3	3	27
110	4	4	5	3	3	5	3	5	32
111	5	5	4	5	5	5	4	5	38
112	4	4	5	4	5	5	2	4	33
113	5	5	5	4	3	5	3	5	35
114	5	4	3	5	5	5	3	4	34
115	4	5	4	5	5	5	3	4	35
116	4	5	4	5	5	5	3	4	35
117	4	5	5	4	4	5	3	5	35
118	4	5	5	4	4	5	4	4	35
119	4	4	5	5	5	5	3	4	35
120	5	5	4	5	5	5	4	5	38
121	5	5	4	4	4	5	4	5	36
122	4	5	5	3	4	5	3	4	33
123	5	5	5	5	5	5	4	4	38
124	5	5	4	4	5	4	4	4	35
125	4	4	4	4	3	4	1	4	28
126	4	4	4	5	5	5	4	4	35
127	4	4	4	5	4	4	4	4	33
128	5	4	4	4	4	5	4	4	34
129	4	4	4	4	4	4	4	4	32
130	4	5	5	5	5	5	2	4	35
131	4	4	4	4	4	4	1	4	29
132	4	4	4	4	4	4	1	4	29
133	4	4	5	5	4	4	3	4	33
134	4	5	5	4	3	5	2	4	32
135	4	4	4	4	4	4	2	4	30
136	4	4	4	4	4	4	3	4	31
137	3	4	4	4	4	4	4	3	30
138	4	5	5	4	4	5	3	5	35
139	5	5	4	4	5	3	4	4	34
140	3	4	5	5	5	5	4	4	35
141	4	5	5	4	4	5	3	4	34
142	4	4	4	4	5	4	4	4	33
143	5	5	5	5	5	5	3	5	38
144	4	4	4	4	4	5	4	5	34
145	4	4	4	4	4	4	4	4	32

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
146	3	4	4	4	4	5	3	5	32
147	4	5	5	5	4	4	2	4	33
148	4	5	5	4	5	5	4	5	37
149	4	5	4	5	5	5	5	5	38
150	3	4	4	4	5	5	2	5	32
151	5	5	4	5	4	4	5	5	37
152	4	5	5	5	4	5	5	5	38
153	4	5	4	4	5	3	4	5	34
154	4	4	4	4	4	5	4	4	33
155	4	5	5	5	5	5	4	5	38
156	4	4	4	4	4	4	4	4	32
157	4	5	5	4	5	5	4	5	37
158	4	5	5	4	5	5	4	5	37
159	4	4	3	4	4	4	3	4	30
160	5	5	5	5	5	5	3	4	37
161	4	5	4	5	4	5	4	5	36
162	4	4	4	4	4	4	4	4	32
163	4	5	5	4	4	4	3	3	32
164	4	5	5	4	4	4	3	3	32
165	4	5	4	4	5	4	3	5	34
166	5	4	5	4	4	5	4	5	36
167	4	4	5	4	4	5	4	5	35
168	4	4	4	5	5	4	4	5	35
169	5	5	4	4	5	5	2	5	35
170	4	5	5	5	4	5	4	5	37
171	3	3	5	1	1	5	3	5	26
172	4	4	4	4	4	4	5	5	34
173	4	4	3	4	4	4	4	3	30
174	3	5	5	5	4	4	4	4	34
175	4	5	4	5	5	4	5	4	36
176	4	4	4	4	4	5	4	4	33
177	4	4	4	5	4	3	5	1	30
178	2	3	4	3	2	4	4	2	24
179	3	5	5	5	4	5	3	4	34
180	4	4	5	4	4	4	4	5	34

TABULASI DATA PENELITIAN: LINGKUNGAN KERJA

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
1	4	4	4	2	4	4	4	4	30
2	2	2	2	2	2	4	3	4	21
3	3	4	3	3	4	4	4	5	30
4	3	3	3	4	3	3	4	5	28
5	2	2	2	2	2	4	3	4	21
6	3	3	3	3	3	3	3	5	26
7	2	3	3	3	3	3	3	5	25
8	3	3	3	3	3	3	3	5	26
9	2	3	3	3	3	3	3	5	25
10	4	2	2	2	4	4	3	4	25
11	2	2	2	4	2	2	4	4	22
12	2	2	4	4	2	3	4	4	25
13	2	2	2	4	3	3	2	4	22
14	4	4	4	4	4	4	4	5	33
15	4	4	4	4	3	4	4	4	31
16	3	3	3	4	3	3	4	4	27
17	3	3	2	4	3	3	4	4	26
18	2	2	3	3	3	4	4	4	25
19	4	3	3	4	5	4	4	5	32
20	4	4	3	3	3	3	3	4	27
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	5	5	4	3	5	5	35
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	4	4	4	5	5	4	4	34
26	3	4	4	4	3	3	4	4	29
27	3	4	4	5	3	4	5	5	33
28	2	3	3	4	3	3	4	4	26
29	3	4	4	4	3	4	4	3	29
30	4	4	4	5	5	5	4	4	35
31	4	4	4	5	5	5	4	4	35
32	3	3	3	4	4	4	4	4	29
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34	4	4	3	3	4	3	3	4	28
35	2	2	2	2	2	2	4	2	18
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
40	2	2	4	4	2	3	4	4	25
41	4	4	4	4	4	1	4	4	29
42	3	4	5	4	4	1	5	5	31
43	2	5	3	4	2	1	4	2	23
44	4	3	3	3	3	2	4	4	26
45	4	4	4	4	2	1	4	2	25
46	4	2	4	3	2	4	3	2	24
47	2	2	3	5	2	1	2	2	19

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
48	2	4	4	4	3	2	4	4	27
49	3	4	3	4	3	3	4	3	27
50	3	3	3	4	3	2	4	2	24
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
52	2	2	2	2	2	5	2	5	22
53	3	3	3	4	3	3	3	3	25
54	4	3	3	4	2	1	4	4	25
55	4	4	2	4	2	2	4	4	26
56	4	4	4	4	3	3	3	4	29
57	2	2	3	4	2	4	3	2	22
58	2	2	2	4	4	2	4	2	22
59	4	4	3	4	4	4	4	4	31
60	4	4	4	4	2	4	4	4	30
61	3	2	2	3	3	4	3	4	24
62	4	4	3	3	4	4	4	3	29
63	4	4	3	4	4	3	4	4	30
64	4	4	3	4	4	4	3	4	30
65	2	3	3	3	2	2	2	2	19
66	3	3	3	4	3	3	3	3	25
67	1	2	2	3	1	1	1	1	12
68	4	4	5	4	4	4	5	4	34
69	2	4	3	4	3	2	4	4	26
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	4	4	3	4	4	4	4	3	30
72	4	3	4	4	3	4	4	3	29
73	4	2	4	2	4	2	2	2	22
74	2	4	3	4	4	3	2	4	26
75	2	2	2	3	4	2	3	2	20
76	2	4	4	3	2	2	3	4	24
77	4	3	3	4	4	3	3	4	28
78	5	4	4	4	1	4	4	4	30
79	4	4	3	5	4	4	3	2	29
80	2	2	2	2	2	2	2	2	16
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	2	3	2	4	2	4	4	2	23
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
85	4	3	3	3	4	3	3	3	26
86	4	4	5	5	5	4	4	5	36
87	4	4	4	4	3	1	4	4	28
88	5	5	4	4	4	3	4	5	34
89	5	5	5	4	5	4	5	5	38
90	4	4	4	4	4	3	4	4	31
91	4	4	4	3	4	3	2	4	28
92	4	4	4	4	4	3	4	3	30
93	4	4	4	3	3	4	4	4	30
94	4	4	4	3	3	3	4	4	29
95	5	5	5	5	5	3	5	5	38
96	4	4	5	5	4	1	4	5	32

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
97	4	4	4	4	4	4	4	4	32
98	3	4	4	4	3	3	4	4	29
99	4	4	4	2	5	2	4	4	29
100	5	4	4	4	5	3	4	5	34
101	3	4	4	4	4	3	4	4	30
102	3	4	3	3	3	3	3	4	26
103	4	4	4	4	3	3	4	4	30
104	4	4	4	4	4	4	4	4	32
105	4	4	3	4	4	4	4	4	31
106	3	3	2	3	4	1	4	3	23
107	4	3	3	4	4	4	4	4	30
108	1	4	2	4	2	2	4	5	24
109	2	3	3	4	2	3	4	4	25
110	2	3	2	3	3	3	2	2	20
111	4	4	4	4	4	4	4	4	32
112	4	4	4	4	4	2	4	2	28
113	4	4	4	5	4	3	4	3	31
114	2	3	3	3	3	4	4	3	25
115	4	4	3	4	4	4	4	4	31
116	5	4	3	4	3	4	4	4	31
117	4	4	4	4	4	2	4	4	30
118	4	4	3	4	4	3	4	4	30
119	3	4	4	4	3	3	4	3	28
120	3	3	4	4	4	4	4	4	30
121	4	4	5	4	4	5	4	4	34
122	3	4	4	4	4	3	4	4	30
123	3	4	4	3	2	2	2	2	22
124	4	4	4	5	4	5	5	5	36
125	4	4	3	4	3	4	4	4	30
126	4	4	3	4	4	3	4	5	31
127	3	3	3	4	4	4	4	4	29
128	3	4	4	4	3	2	3	4	27
129	3	4	4	4	3	3	4	3	28
130	3	3	3	4	2	2	3	3	23
131	4	4	4	4	4	4	4	4	32
132	4	4	4	4	4	4	4	4	32
133	2	4	2	4	4	2	4	2	24
134	4	4	5	5	5	4	4	5	36
135	2	4	1	4	2	1	4	4	22
136	4	4	2	4	4	2	4	4	28
137	4	4	3	4	4	2	4	5	30
138	2	2	2	3	2	4	3	3	21
139	4	4	4	5	4	3	5	5	34
140	3	4	4	4	3	3	4	4	29
141	2	2	2	4	2	3	4	4	23
142	3	2	4	4	3	3	4	4	27
143	4	4	4	4	4	3	4	4	31
144	3	3	3	3	3	3	4	4	26
145	3	2	4	3	4	3	4	4	27

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
146	3	4	4	3	3	2	4	2	25
147	4	4	4	4	4	4	4	4	32
148	3	4	4	4	3	3	4	3	28
149	4	4	4	4	3	5	5	5	34
150	4	3	3	4	3	4	4	4	29
151	2	3	4	5	4	3	4	4	29
152	4	4	4	4	2	3	3	4	28
153	3	3	3	3	3	4	4	4	27
154	4	4	3	1	3	4	4	3	26
155	2	3	3	4	3	2	3	4	24
156	3	3	3	3	3	3	3	3	24
157	4	4	3	4	2	3	4	4	28
158	3	4	4	4	3	3	4	3	28
159	4	3	4	4	3	3	4	5	30
160	4	4	4	3	3	3	3	4	28
161	3	3	3	4	2	1	3	1	20
162	3	3	3	3	3	2	3	3	23
163	3	3	4	4	3	3	4	4	28
164	2	2	2	2	2	2	2	2	16
165	2	2	2	2	2	2	4	4	20
166	4	3	4	4	4	3	4	2	28
167	3	3	3	3	3	3	3	3	24
168	4	4	4	4	5	4	4	5	34
169	4	4	4	4	4	2	4	2	28
170	4	4	5	5	4	2	5	5	34
171	3	4	4	4	3	1	4	5	28
172	4	3	3	3	4	2	2	4	25
173	3	3	4	4	3	2	3	4	26
174	3	3	3	4	3	3	4	4	27
175	3	3	4	4	3	1	2	4	24
176	4	4	4	3	3	3	4	3	28
177	4	4	4	4	3	3	4	4	30
178	4	4	4	4	4	4	4	4	32
179	4	4	4	5	4	3	4	3	31
180	4	4	4	4	3	4	4	4	31

TABULASI DATA PENELITIAN: KOMITMEN GURU

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
1	5	4	4	4	4	4	4	4	33
2	4	4	4	4	3	3	4	3	29
3	5	4	4	2	3	4	4	4	30
4	5	5	5	4	4	4	4	4	35
5	4	4	4	4	3	3	4	2	28
6	5	5	5	4	4	4	5	4	36
7	5	5	5	4	4	4	5	4	36
8	5	5	5	4	4	4	5	4	36
9	5	5	5	4	4	4	5	4	36
10	4	4	4	4	3	4	4	3	30
11	4	5	5	5	5	4	5	4	37
12	4	4	4	4	5	4	4	4	33
13	4	3	4	5	4	5	3	4	32
14	5	4	4	4	5	4	5	4	35
15	5	5	4	4	4	4	4	4	34
16	4	4	4	4	5	4	4	3	32
17	4	4	4	4	5	4	5	3	33
18	5	5	4	4	4	4	4	4	34
19	4	5	5	5	5	4	4	4	36
20	5	5	4	4	3	4	5	4	34
21	5	5	5	5	5	2	5	4	36
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	5	5	5	5	5	4	4	4	37
25	4	5	4	5	4	5	4	4	35
26	5	4	4	4	5	4	4	4	34
27	5	5	5	5	2	4	5	5	36
28	4	4	5	5	5	4	4	4	35
29	4	5	4	4	5	4	4	4	34
30	5	5	5	5	5	4	4	5	38
31	4	5	4	4	4	4	5	4	34
32	5	4	4	4	3	4	4	3	31
33	5	5	4	4	4	4	4	4	34
34	4	5	4	4	3	4	4	4	32
35	5	4	5	5	5	3	4	5	36
36	4	5	5	4	5	4	4	3	34
37	5	4	4	4	5	2	4	4	32
38	4	4	4	4	5	2	4	4	31
39	5	5	5	5	5	2	5	4	36
40	5	5	5	5	5	4	5	5	39
41	5	5	5	3	5	4	5	4	36
42	5	5	5	5	5	5	5	5	40
43	5	5	5	3	5	4	4	4	35
44	4	4	4	4	4	4	5	4	33
45	5	5	5	4	5	5	5	4	38
46	3	4	4	4	2	4	5	4	30
47	5	5	5	5	5	5	5	5	40

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
48	5	5	5	3	5	4	5	4	36
49	4	5	4	4	5	3	5	4	34
50	5	5	4	4	4	4	4	4	34
51	5	5	5	5	5	4	5	5	39
52	5	5	5	5	5	5	5	3	38
53	4	4	4	4	3	4	4	4	31
54	5	4	4	4	5	3	4	4	33
55	4	5	5	5	5	5	5	5	39
56	5	5	5	5	5	4	4	4	37
57	5	5	4	5	4	4	5	4	36
58	5	5	5	5	5	5	5	4	39
59	4	5	4	5	4	4	4	4	34
60	5	5	5	5	5	4	5	2	36
61	4	3	4	4	5	3	4	3	30
62	5	5	5	4	2	2	5	4	32
63	5	5	4	4	4	4	4	3	33
64	5	4	4	4	4	4	4	4	33
65	4	5	4	4	4	3	4	4	32
66	1	1	1	4	3	4	4	1	19
67	5	4	3	4	5	4	4	5	34
68	4	4	4	4	3	3	5	4	31
69	5	5	5	5	5	2	4	4	35
70	5	4	4	4	4	4	4	4	33
71	5	5	4	4	4	3	3	4	32
72	5	4	4	5	5	4	4	4	35
73	4	5	4	4	4	2	4	4	31
74	4	5	5	5	5	5	4	4	37
75	4	5	4	4	5	2	4	5	33
76	5	4	4	5	5	4	4	4	35
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32
78	2	4	2	4	4	2	4	4	26
79	4	5	4	5	5	4	5	4	36
80	4	4	4	5	4	4	4	2	31
81	5	5	5	5	5	5	1	5	36
82	5	5	5	5	5	4	5	5	39
83	4	5	4	4	4	4	4	4	33
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
85	4	4	4	4	3	3	4	4	30
86	5	4	4	4	5	4	4	4	34
87	5	5	4	4	5	4	4	4	35
88	5	4	4	5	5	3	5	5	36
89	5	5	5	5	4	4	5	5	38
90	4	5	5	5	2	4	4	4	33
91	5	4	4	4	2	3	5	4	31
92	4	5	5	4	2	3	5	4	32
93	5	5	4	4	2	4	4	4	32
94	5	5	4	4	4	3	5	5	35
95	5	5	5	5	5	4	5	4	38
96	4	3	4	1	5	4	4	4	29

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
97	4	5	4	4	3	3	3	4	30
98	4	5	4	4	3	4	4	4	32
99	5	5	5	4	4	3	5	5	36
100	4	5	5	5	4	2	5	4	34
101	5	5	5	5	5	4	5	4	38
102	4	5	4	4	5	4	4	5	35
103	4	4	4	4	5	4	4	3	32
104	5	5	5	5	5	4	5	4	38
105	5	5	4	4	4	5	4	4	35
106	5	5	4	5	3	3	4	3	32
107	4	4	4	4	4	4	4	4	32
108	5	5	5	5	5	5	5	5	40
109	5	4	4	4	5	3	5	5	35
110	5	5	4	4	4	3	3	3	31
111	5	5	5	1	5	5	5	5	36
112	4	4	4	4	4	3	4	3	30
113	5	4	5	5	5	2	5	4	35
114	4	5	4	4	3	4	5	4	33
115	5	5	4	4	4	4	4	4	34
116	5	5	4	4	4	4	4	4	34
117	3	3	5	5	5	5	5	4	35
118	5	5	5	5	5	3	5	4	37
119	5	5	5	4	5	4	5	5	38
120	5	5	5	5	5	4	5	4	38
121	5	5	5	5	5	4	4	4	37
122	5	5	5	5	5	5	5	4	39
123	5	5	4	4	5	4	4	3	34
124	5	5	4	5	4	4	5	1	33
125	4	4	4	4	5	4	4	4	33
126	5	4	4	5	5	2	4	4	33
127	4	4	4	4	4	2	4	3	29
128	4	5	4	4	2	5	4	4	32
129	4	4	5	4	4	4	4	4	33
130	5	4	5	4	5	4	4	4	35
131	4	4	4	4	5	4	4	4	33
132	4	4	4	4	5	4	4	4	33
133	5	5	4	4	4	4	5	4	35
134	5	5	4	5	5	3	4	4	35
135	4	4	4	4	5	4	4	3	32
136	4	4	4	4	2	2	3	2	25
137	4	4	4	4	4	4	4	4	32
138	5	5	5	4	5	5	5	5	39
139	5	5	5	4	4	4	4	4	35
140	5	5	4	4	5	4	4	3	34
141	5	5	5	4	4	4	4	4	35
142	4	4	4	4	5	2	5	4	32
143	4	5	5	5	5	4	4	4	36
144	5	4	4	4	4	3	4	4	32
145	5	4	4	4	5	3	4	4	33

Resp	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	JLH
146	5	5	4	3	5	3	5	4	34
147	5	5	5	5	2	4	4	4	34
148	5	5	5	5	5	5	4	4	38
149	5	5	5	5	5	3	4	5	37
150	5	4	4	3	4	4	5	4	33
151	5	5	4	3	4	4	4	4	33
152	5	5	5	3	5	3	4	4	34
153	5	4	4	4	5	4	4	4	34
154	5	5	4	4	4	3	4	4	33
155	5	5	4	4	5	5	5	4	37
156	4	4	5	4	5	4	4	4	34
157	4	5	5	5	5	5	5	4	38
158	5	5	5	5	5	5	4	4	38
159	4	4	4	1	3	5	4	3	28
160	5	5	4	4	5	4	5	4	36
161	4	4	4	4	4	4	5	5	34
162	5	5	5	5	4	2	2	1	29
163	4	5	4	4	4	4	4	4	33
164	5	5	3	3	3	3	3	3	28
165	4	5	4	4	4	4	5	4	34
166	5	5	5	5	4	3	5	4	36
167	5	5	4	4	4	4	4	4	34
168	5	5	4	4	1	4	5	3	31
169	5	5	4	4	5	4	5	4	36
170	5	5	4	4	5	4	5	2	34
171	5	5	5	5	2	4	4	5	35
172	4	4	4	4	5	5	4	4	34
173	4	4	4	4	4	2	3	3	28
174	5	5	5	5	5	4	4	4	37
175	5	4	4	4	5	5	4	4	35
176	4	4	4	4	2	4	4	4	30
177	5	5	3	4	4	4	5	4	34
178	4	4	4	3	4	4	4	4	31
179	4	5	4	4	4	4	4	4	33
180	5	5	3	4	4	4	4	4	33

TOTAL SKOR VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

Resp	X1	X2	X3	X4	Y
1	36	35	30	33	40
2	28	28	21	29	32
3	34	31	30	30	36
4	32	36	28	35	39
5	28	28	21	28	32
6	32	36	26	36	40
7	33	35	25	36	39
8	32	36	26	36	40
9	32	37	25	36	39
10	29	29	25	30	32
11	33	32	22	37	38
12	35	30	25	33	32
13	31	36	22	32	35
14	39	38	33	35	31
15	33	31	31	34	32
16	39	35	27	32	32
17	39	31	26	33	32
18	37	34	25	34	32
19	32	39	32	36	35
20	30	34	27	34	32
21	39	36	32	36	39
22	39	38	35	40	39
23	32	30	32	32	32
24	35	32	32	37	32
25	35	34	34	35	35
26	32	35	29	34	32
27	34	35	33	36	35
28	32	31	26	35	32
29	32	31	29	34	32
30	39	34	35	38	38
31	32	32	35	34	31
32	36	31	29	31	32
33	32	33	32	34	32
34	37	31	28	32	31
35	39	29	18	36	30
36	35	32	32	34	32
37	36	32	32	32	32
38	39	32	32	31	32
39	40	37	32	36	40
40	40	33	25	39	39
41	40	32	29	36	36
42	35	35	31	40	36
43	36	37	23	35	38
44	33	31	26	33	32
45	32	32	25	38	36
46	33	35	24	30	31
47	39	36	19	40	39

Resp	X1	X2	X3	X4	Y
48	36	37	27	36	32
49	34	32	27	34	36
50	33	34	24	34	32
51	35	38	32	39	39
52	39	40	22	38	38
53	32	31	25	31	33
54	35	35	25	33	36
55	37	34	26	39	33
56	36	34	29	37	33
57	27	32	22	36	35
58	36	36	22	39	36
59	26	35	31	34	31
60	39	34	30	36	38
61	34	28	24	30	31
62	34	32	29	32	33
63	33	30	30	33	33
64	33	32	30	33	28
65	33	30	19	32	33
66	18	23	25	19	20
67	39	31	12	34	38
68	36	34	34	31	33
69	37	33	26	35	37
70	32	33	32	33	35
71	39	35	30	32	37
72	33	32	29	35	31
73	35	33	22	31	35
74	37	34	26	37	37
75	33	30	20	33	33
76	32	36	24	35	37
77	39	34	28	32	33
78	35	32	30	26	33
79	34	32	29	36	35
80	35	33	16	31	36
81	39	40	32	36	39
82	30	31	23	39	38
83	33	32	32	33	33
84	34	33	32	32	39
85	30	32	26	30	30
86	34	33	36	34	36
87	37	40	28	35	40
88	36	39	34	36	40
89	39	40	38	38	38
90	39	33	31	33	33
91	31	31	28	31	40
92	36	32	30	32	40
93	34	35	30	32	37
94	33	34	29	35	37
95	39	36	38	38	37
96	40	34	32	29	40

Resp	X1	X2	X3	X4	Y
97	35	31	32	30	31
98	29	29	29	32	33
99	36	35	29	36	37
100	33	34	34	34	34
101	40	35	30	38	40
102	40	32	26	35	36
103	40	32	30	32	34
104	38	36	32	38	40
105	37	36	31	35	34
106	33	32	23	32	34
107	32	31	30	32	34
108	33	31	24	40	38
109	34	27	25	35	36
110	40	32	20	31	34
111	38	38	32	36	40
112	40	33	28	30	34
113	38	35	31	35	38
114	38	34	25	33	34
115	35	35	31	34	37
116	35	35	31	34	37
117	38	35	30	35	37
118	34	35	30	37	40
119	34	35	28	38	37
120	40	38	30	38	40
121	40	36	34	37	40
122	35	33	30	39	38
123	34	38	22	34	34
124	32	35	36	33	38
125	40	28	30	33	35
126	40	35	31	33	40
127	37	33	29	29	34
128	40	34	27	32	35
129	30	32	28	33	34
130	34	35	23	35	34
131	37	29	32	33	40
132	37	29	32	33	40
133	37	33	24	35	34
134	32	32	36	35	37
135	34	30	22	32	31
136	31	31	28	25	34
137	32	30	30	32	34
138	34	35	21	39	34
139	37	34	34	35	40
140	35	35	29	34	36
141	37	34	23	35	34
142	40	33	27	32	34
143	40	38	31	36	40
144	40	34	26	32	34
145	38	32	27	33	34

Resp	X1	X2	X3	X4	Y
146	40	32	25	34	34
147	32	33	32	34	40
148	37	37	28	38	38
149	34	38	34	37	40
150	37	32	29	33	35
151	38	37	29	33	37
152	35	38	28	34	40
153	40	34	27	34	35
154	40	33	26	33	34
155	34	38	24	37	36
156	40	32	24	34	40
157	37	37	28	38	38
158	37	37	28	38	38
159	35	30	30	28	36
160	40	37	28	36	38
161	34	36	20	34	31
162	34	32	23	29	31
163	31	32	28	33	40
164	32	32	16	28	24
165	32	34	20	34	30
166	36	36	28	36	39
167	36	35	24	34	34
168	36	35	34	31	37
169	37	35	28	36	37
170	31	37	34	34	38
171	40	26	28	35	34
172	36	34	25	34	34
173	37	30	26	28	31
174	37	34	27	37	36
175	37	36	24	35	35
176	40	33	28	30	34
177	27	30	30	34	34
178	20	24	32	31	31
179	26	34	31	33	35
180	31	34	31	33	36

LAMPIRAN 5
DESKRIPSI DATA

DESKRIPSI DATA

Frequencies

Statistics

		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru	Lingkungan Kerja	Komitmen Guru	Kinerja Guru
N	Valid	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		35.09	33.49	27.96	33.97	35.27
Std. Error of Mean		.28	.22	.33	.23	.25
Median		35.00	34.00	28.00	34.00	35.00
Mode		40	32	32	34	34
Std. Deviation		3.74	2.93	4.40	3.03	3.32
Variance		13.97	8.56	19.34	9.18	11.04
Range		22	17	26	21	20
Minimum		18	23	12	19	20
Maximum		40	40	38	40	40
Sum		6316	6029	5032	6115	6349

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	18	1	.6	.6	.6	
	20	1	.6	.6	1.1	
	26	2	1.1	1.1	2.2	
	27	2	1.1	1.1	3.3	
	28	2	1.1	1.1	4.4	
	29	2	1.1	1.1	5.6	
	30	4	2.2	2.2	7.8	
	31	6	3.3	3.3	11.1	
	32	22	12.2	12.2	23.3	
	33	16	8.9	8.9	32.2	
	34	20	11.1	11.1	43.3	
	35	17	9.4	9.4	52.8	
	36	15	8.3	8.3	61.1	
	37	21	11.7	11.7	72.8	
	38	7	3.9	3.9	76.7	
	39	18	10.0	10.0	86.7	
	40	24	13.3	13.3	100.0	
	Total		180	100.0	100.0	

Motivasi Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	1	.6	.6	.6
	24	1	.6	.6	1.1
	26	1	.6	.6	1.7
	27	1	.6	.6	2.2
	28	4	2.2	2.2	4.4
	29	5	2.8	2.8	7.2
	30	10	5.6	5.6	12.8
	31	16	8.9	8.9	21.7
	32	31	17.2	17.2	38.9
	33	17	9.4	9.4	48.3
	34	25	13.9	13.9	62.2
	35	27	15.0	15.0	77.2
	36	15	8.3	8.3	85.6
	37	10	5.6	5.6	91.1
	38	10	5.6	5.6	96.7
	39	2	1.1	1.1	97.8
	40	4	2.2	2.2	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

Lingkungan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	1	.6	.6	.6
	16	2	1.1	1.1	1.7
	18	1	.6	.6	2.2
	19	2	1.1	1.1	3.3
	20	4	2.2	2.2	5.6
	21	3	1.7	1.7	7.2
	22	8	4.4	4.4	11.7
	23	6	3.3	3.3	15.0
	24	10	5.6	5.6	20.6
	25	14	7.8	7.8	28.3
	26	13	7.2	7.2	35.6
	27	9	5.0	5.0	40.6
	28	19	10.6	10.6	51.1
	29	15	8.3	8.3	59.4
	30	20	11.1	11.1	70.6
	31	12	6.7	6.7	77.2
	32	22	12.2	12.2	89.4
	33	2	1.1	1.1	90.6
	34	9	5.0	5.0	95.6
	35	3	1.7	1.7	97.2
	36	3	1.7	1.7	98.9
	38	2	1.1	1.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

Kom itm en Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	1	.6	.6	.6
	25	1	.6	.6	1.1
	26	1	.6	.6	1.7
	28	4	2.2	2.2	3.9
	29	4	2.2	2.2	6.1
	30	8	4.4	4.4	10.6
	31	10	5.6	5.6	16.1
	32	21	11.7	11.7	27.8
	33	25	13.9	13.9	41.7
	34	29	16.1	16.1	57.8
	35	22	12.2	12.2	70.0
	36	22	12.2	12.2	82.2
	37	9	5.0	5.0	87.2
	38	12	6.7	6.7	93.9
	39	7	3.9	3.9	97.8
	40	4	2.2	2.2	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

Kinerja Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	1	.6	.6	.6
	24	1	.6	.6	1.1
	28	1	.6	.6	1.7
	30	3	1.7	1.7	3.3
	31	13	7.2	7.2	10.6
	32	22	12.2	12.2	22.8
	33	13	7.2	7.2	30.0
	34	27	15.0	15.0	45.0
	35	14	7.8	7.8	52.8
	36	16	8.9	8.9	61.7
	37	16	8.9	8.9	70.6
	38	17	9.4	9.4	80.0
	39	11	6.1	6.1	86.1
	40	25	13.9	13.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6
HASIL UJI NORMALITAS

UJI NORMALITAS

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	180	35.09	3.74	18	40
Motivasi Guru	180	33.49	2.93	23	40
Lingkungan Kerja	180	27.96	4.40	12	38
Komitmen Guru	180	33.97	3.03	19	40
Kinerja Guru	180	35.27	3.32	20	40

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

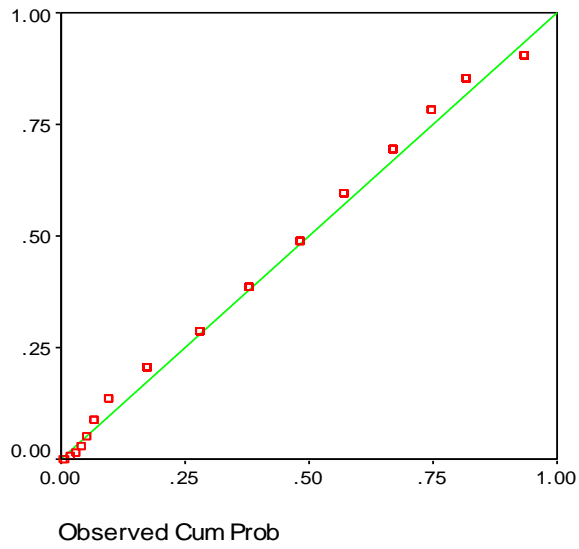
		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru	Lingkungan Kerja	Komitmen Guru	Kinerja Guru
N		180	180	180	180	180
Normal Parameters ^{ab}	Mean	35.09	33.49	27.96	33.97	35.27
	Std. Deviation	3.74	2.93	4.40	3.03	3.32
Most Extreme Differences	Absolute	.094	.088	.098	.096	.099
	Positive	.094	.084	.073	.074	.099
	Negative	-.093	-.088	-.098	-.096	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.267	1.182	1.321	1.293	1.330
Asymp. Sig. (2-tailed)		.081	.122	.061	.070	.058

a. Test distribution is Normal.

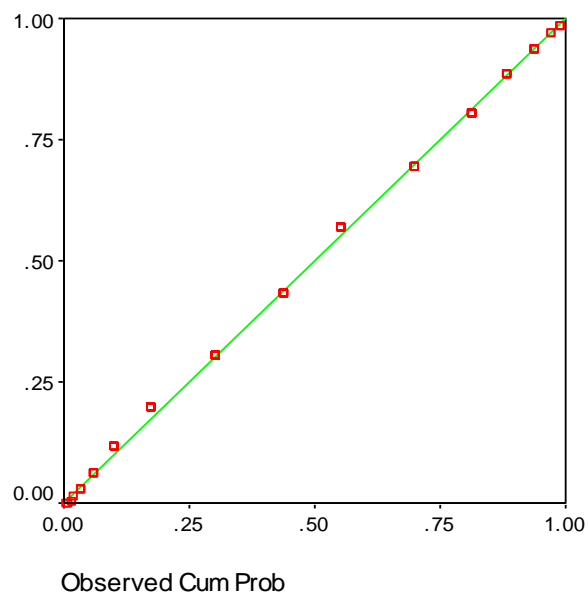
b. Calculated from data.

PPlot

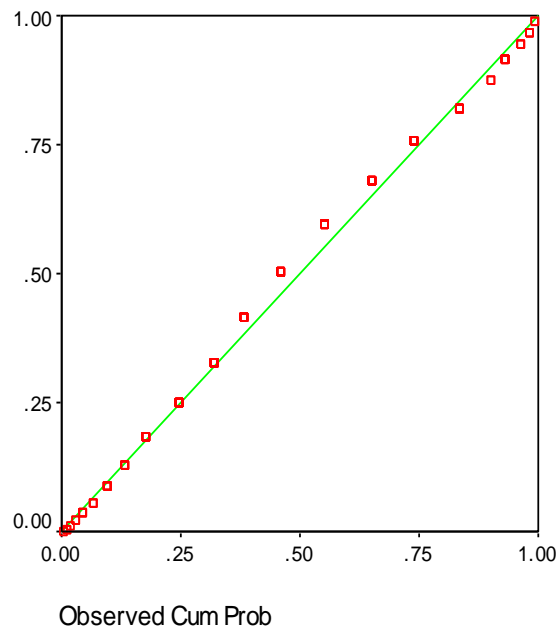
Normal P-P Plot of Kemampuan Manaje



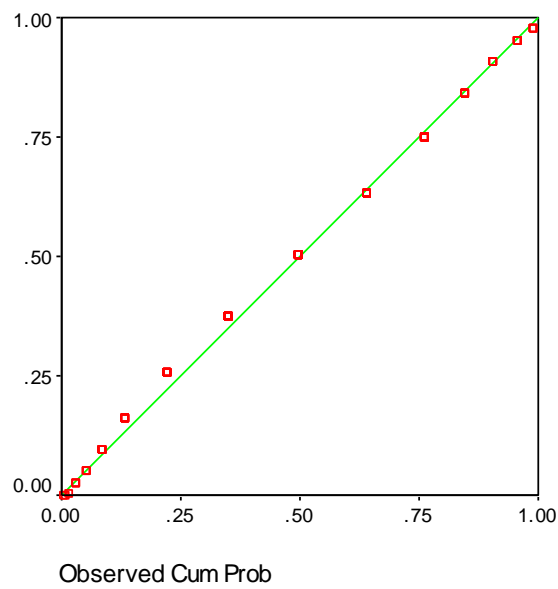
Normal P-P Plot of Motivasi Guru



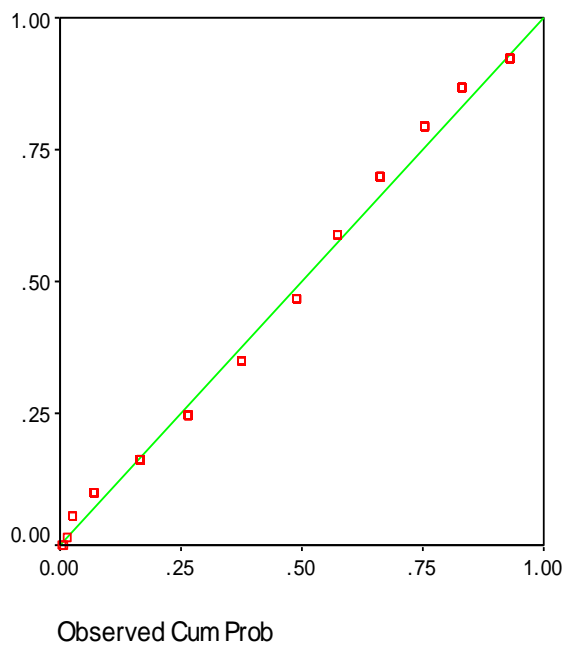
Normal P-P Plot of Lingkungan Kerja



Normal P-P Plot of Komitmen Guru



Normal P-P Plot of Kinerja Guru



LAMPIRAN 7
HASIL UJI LINEARITAS

UJI LINEARITAS

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Guru * Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	180	100.0%	0	.0%	180	100.0%
Kinerja Guru * Motivasi Guru	180	100.0%	0	.0%	180	100.0%
Kinerja Guru * Lingkungan Kerja	180	100.0%	0	.0%	180	100.0%
Kinerja Guru * Komitmen Guru	180	100.0%	0	.0%	180	100.0%

Kinerja Guru * Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Report

Kinerja Guru

Kemampuan Manajerial	Mean	N	Std. Deviation
18	20.00	1	.
20	31.00	1	.
26	33.00	2	2.83
27	34.50	2	.71
28	32.00	2	.00
29	32.50	2	.71
30	33.50	4	3.42
31	37.17	6	2.56
32	34.64	22	3.99
33	33.63	16	2.99
34	35.10	20	2.81
35	35.35	17	2.60
36	35.80	15	3.12
37	35.90	21	2.93
38	37.14	7	2.48
39	35.72	18	3.29
40	36.67	24	2.71
Total	35.27	180	3.32

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru *	Between	(Combined)	474.293	16	29.643	3.218	.000
Kemampuan Manajerial	Groups	Linearity	267.355	1	267.355	29.026	.000
Kepala Sekolah		Deviation from Linearity	206.938	15	13.796	1.498	.111
	Within Groups		1501.368	163	9.211		
	Total		1975.661	179			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru *				
Kemampuan Manajerial	.368	.135	.490	.240
Kepala Sekolah				

Kinerja Guru * Motivasi Guru

Report

Kinerja Guru

Motivasi Guru	Mean	N	Std. Deviation
23	20.00	1	.
24	31.00	1	.
26	34.00	1	.
27	36.00	1	.
28	32.50	4	1.73
29	35.00	5	4.69
30	32.90	10	1.52
31	34.06	16	2.95
32	33.87	31	3.41
33	35.53	17	2.32
34	34.80	25	2.50
35	36.26	27	2.65
36	37.40	15	2.72
37	37.60	10	2.12
38	37.90	10	3.18
39	37.50	2	3.54
40	38.75	4	.96
Total	35.27	180	3.32

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Motivasi Guru	Between Groups	(Combined)	707.769	16	44.236	5.687	.000
		Linearity	523.425	1	523.425	67.291	.000
		Deviation from Linearity	184.344	15	12.290	1.580	.084
Within Groups			1267.892	163	7.778		
Total			1975.661	179			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Motivasi Guru	.515	.265	.599	.358

Kinerja Guru * Lingkungan Kerja

Report

Kinerja Guru

Lingkungan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
12	38.00	1	.
16	30.00	2	8.49
18	30.00	1	.
19	36.00	2	4.24
20	32.00	4	1.83
21	32.67	3	1.15
22	35.25	8	2.25
23	34.83	6	2.71
24	34.80	10	3.01
25	34.00	14	4.77
26	34.46	13	3.28
27	34.00	9	1.66
28	36.74	19	2.83
29	34.20	15	2.08
30	36.20	20	3.16
31	35.75	12	2.90
32	36.05	22	3.81
33	33.00	2	2.83
34	37.44	9	2.83
35	36.00	3	4.36
36	37.00	3	1.00
38	37.50	2	.71
Total	35.27	180	3.32

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Lingkungan Kerja	Betw een Groups	(Combined)	368.619	21	17.553	1.726	.032
		Linearity	142.839	1	142.839	14.044	.000
		Deviation from Linearity	225.780	20	11.289	1.110	.344
Within Groups			1607.042	158	10.171		
Total			1975.661	179			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Lingkungan Kerja	.269	.072	.432	.187

Kinerja Guru * Komitmen Guru

Report

Kinerja Guru			
Komitmen Guru	Mean	N	Std. Deviation
19	20.00	1	.
25	34.00	1	.
26	33.00	1	.
28	30.75	4	4.99
29	34.25	4	4.03
30	32.38	8	2.07
31	34.30	10	2.75
32	34.14	21	2.39
33	35.16	25	3.13
34	34.34	29	2.94
35	35.73	22	2.59
36	37.41	22	2.79
37	36.89	9	2.98
38	38.17	12	1.27
39	36.71	7	2.43
40	38.00	4	1.41
Total	35.27	180	3.32

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Komitmen Guru	Between Groups	(Combined)	728.037	15	48.536	6.380	.000
		Linearity	563.735	1	563.735	74.103	.000
		Deviation from Linearity	164.302	14	11.736	1.543	.101
	Within Groups		1247.624	164	7.607		
	Total		1975.661	179			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Komitmen Guru	.534	.285	.607	.369

LAMPIRAN 8
HASIL UJI AUTOKORELASI

HASIL UJI AUTOKORELASI

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	35.27	3.32	180
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	35.09	3.74	180
Motivasi Guru	33.49	2.93	180
Lingkungan Kerja	27.96	4.40	180
Komitmen Guru	33.97	3.03	180

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.639 ^a	.409	.395	2.58	.409	30.269	4	175	.000	1.813

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	807.912	4	201.978	30.269	.000 ^a
	Residual	1167.749	175	6.673		
	Total	1975.661	179			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

LAMPIRAN 9
HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	35.27	3.32	180
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	35.09	3.74	180
Motivasi Guru	33.49	2.93	180
Lingkungan Kerja	27.96	4.40	180
Komitmen Guru	33.97	3.03	180

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.639 ^a	.409	.395	2.58	.409	30.269	4	175	.000

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	807.912	4	201.978	30.269	.000 ^a
	Residual	1167.749	175	6.673		
	Total	1975.661	179			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficient Correlations^b

Model		Komitmen Guru	Lingkungan Kerja	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru
1	Correlations				
		Komitmen Guru	-0.002	-0.134	-0.472
		Lingkungan Kerja	1.000	-0.008	-0.160
		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	-0.134	1.000	-0.257
		Motivasi Guru	-0.472	-0.160	1.000
	Covariances				
		Komitmen Guru	5.808E-03	-5.483E-06	-5.746E-04
		Lingkungan Kerja	-5.483E-06	2.007E-03	-2.093E-05
		Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	-5.746E-04	-2.093E-05	3.159E-03
		Motivasi Guru	-2.950E-03	-5.866E-04	-1.183E-03

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.947	2.781		1.779	.077					
	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	.143	.056	.161	2.548	.012	.368	.189	.148	.845	1.184
	Motivasi Guru	.271	.082	.239	3.308	.001	.515	.243	.192	.647	1.547
	Lingkungan Kerja	.129	.045	.171	2.889	.004	.269	.213	.168	.960	1.041
	Komitmen Guru	.371	.076	.338	4.864	.000	.534	.345	.283	.699	1.430

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru	Lingkungan Kerja	Komitmen Guru
1	1	4.966	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	1.969E-02	15.880	.00	.05	.01	.92	.02
	3	7.232E-03	26.204	.01	.87	.06	.02	.17
	4	3.738E-03	36.448	.93	.04	.29	.03	.05
	5	3.461E-03	37.876	.06	.04	.64	.03	.76

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

LAMPIRAN 10
HASIL UJI REGRESI GANDA

HASIL UJI REGRESI

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	35.27	3.32	180
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	35.09	3.74	180
Motivasi Guru	33.49	2.93	180
Lingkungan Kerja	27.96	4.40	180
Komitmen Guru	33.97	3.03	180

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.639 ^a	.409	.395	2.58	.409	30.269	4	175	.000

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	807.912	4	201.978	30.269	.000 ^a
	Residual	1167.749	175	6.673		
	Total	1975.661	179			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Guru, Lingkungan Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.947	2.781		1.779	.077					
	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	.143	.056	.161	2.548	.012	.368	.189	.148	.845	1.184
	Motivasi Guru	.271	.082	.239	3.308	.001	.515	.243	.192	.647	1.547
	Lingkungan Kerja	.129	.045	.171	2.889	.004	.269	.213	.168	.960	1.041
	Komitmen Guru	.371	.076	.338	4.864	.000	.534	.345	.283	.699	1.430

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	Motivasi Guru	Lingkungan Kerja	Komitmen Guru
1	1	4.966	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	1.969E-02	15.880	.00	.05	.01	.92	.02
	3	7.232E-03	26.204	.01	.87	.06	.02	.17
	4	3.738E-03	36.448	.93	.04	.29	.03	.05
	5	3.461E-03	37.876	.06	.04	.64	.03	.76

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

LAMPIRAN 11
HASIL UJI KORELASI PARSIAL

HASIL UJI KORELASI PARSIAL

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU

Partial Corr

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Zero Order Partial

	X1	Y	X2	X3	X4
X1	1.0000 (0) P= .	.3679 (178) P= .000	.3739 (178) P= .000	.0822 (178) P= .273	.3056 (178) P= .000
Y	.3679 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.5147 (178) P= .000	.2689 (178) P= .000	.5342 (178) P= .000
X2	.3739 (178) P= .000	.5147 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.1988 (178) P= .007	.5365 (178) P= .000
X3	.0822 (178) P= .273	.2689 (178) P= .000	.1988 (178) P= .007	1.0000 (0) P= .	.1089 (178) P= .145
X4	.3056 (178) P= .000	.5342 (178) P= .000	.5365 (178) P= .000	.1089 (178) P= .145	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Controlling for.. X2 X3 X4

	X1	Y
X1	1.0000 (0) P= .	.1891 (175) P= .012
Y	.1891 (175) P= .012	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

MOTIVASI GURU TERHADAP KINERJA GURU

Partial Corr

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Zero Order Partial

	X2	Y	X1	X3	X4
X2	1.0000 (0) P= .	.5147 (178) P= .000	.3739 (178) P= .000	.1988 (178) P= .007	.5365 (178) P= .000
Y	.5147 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.3679 (178) P= .000	.2689 (178) P= .000	.5342 (178) P= .000
X1	.3739 (178) P= .000	.3679 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.0822 (178) P= .273	.3056 (178) P= .000
X3	.1988 (178) P= .007	.2689 (178) P= .000	.0822 (178) P= .273	1.0000 (0) P= .	.1089 (178) P= .145
X4	.5365 (178) P= .000	.5342 (178) P= .000	.3056 (178) P= .000	.1089 (178) P= .145	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS - -

-

Controlling for..	X1	X3	X4
	X2	Y	
X2	1.0000 (0) P= .	.2426 (175) P= .001	
Y	.2426 (175) P= .001	1.0000 (0) P= .	

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU

Partial Corr

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Zero Order Partial

	X3	Y	X1	X2	X4
X3	1.0000 (0) P= .	.2689 (178) P= .000	.0822 (178) P= .273	.1988 (178) P= .007	.1089 (178) P= .145
Y	.2689 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.3679 (178) P= .000	.5147 (178) P= .000	.5342 (178) P= .000
X1	.0822 (178) P= .273	.3679 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.3739 (178) P= .000	.3056 (178) P= .000
X2	.1988 (178) P= .007	.5147 (178) P= .000	.3739 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.5365 (178) P= .000
X4	.1089 (178) P= .145	.5342 (178) P= .000	.3056 (178) P= .000	.5365 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Controlling for.. X1 X2 X4

	X3	Y
X3	1.0000 (0) P= .	.2133 (175) P= .004
Y	.2133 (175) P= .004	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

KOMITMEN GURU TERHADAP KINERJA GURU

Partial Corr

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Zero Order Partial

	X4	Y	X1	X2	X3
X4	1.0000 (0) P= .	.5342 (178) P= .000	.3056 (178) P= .000	.5365 (178) P= .000	.1089 (178) P= .145
Y	.5342 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.3679 (178) P= .000	.5147 (178) P= .000	.2689 (178) P= .000
X1	.3056 (178) P= .000	.3679 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.3739 (178) P= .000	.0822 (178) P= .273
X2	.5365 (178) P= .000	.5147 (178) P= .000	.3739 (178) P= .000	1.0000 (0) P= .	.1988 (178) P= .007
X3	.1089 (178) P= .145	.2689 (178) P= .000	.0822 (178) P= .273	.1988 (178) P= .007	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Controlling for.. X1 X2 X3

	X4	Y
X4	1.0000 (0) P= .	.3451 (175) P= .000
Y	.3451 (175) P= .000	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

LAMPIRAN 12
NAMA DAN ALAMAT SMP NEGERI
SE-KABUPATEN BANTUL

**DATA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) SE-KABUPATEN
BANTUL**

No.	Nama Sekolah	Alamat
1.	SMP 1 Bambanglipuro	Mulyodadi, Bambanglipuro, Bantul
2.	SMP 2 Bambanglipuro	Sidomulyo, Bambanglipuro, Bantul
3.	SMP 1 Banguntapan	Baturetno, Banguntapan, Bantul
4.	SMP 2 Banguntapan	POS Banguntapan Bantul
5.	SMP 3 Banguntapan	Jambidan, Banguntapan, Bantul
6.	SMP 4 Banguntapan	Tamanan, Banguntapan, Bantul
7.	SMP 5 Banguntapan	Sanggrahan, Potorono, Banguntapan
8.	SMP 1 Bantul	Jln. R.A Kartini 44 Bantul
9.	SMP 2 Bantul	Jln. Raya Bantul 2/III Bantul
10.	SMP 3 Bantul	Peni, Palbapang, Bantul
11.	SMP 4 Bantul	Jln. R.A. Kartini 46 Bantul
12.	SMP 1 Dlingo	Temuwuh, Dlingo, Bantul
13.	SMP 2 Dlingo	Mangunan, Dlingo, Bantul
14.	SMP 1 Imogiri	Minggiran, Imogiri, Bantul
15.	SMP 2 Imogiri	Sriharjo, Imogiri, Bantul
16.	SMP 3 Imogiri	Lanteng, Selopanioro, Imogiri, Bantul
17.	SMP 1 Jetis	Paten, Sumberagung, Jetis, Bantul
18.	SMP 2 Jetis	Canden, Jetis, Bantul
19.	SMP 3 Jetis	Patalan, Jetis, Bantul
20.	SMP 1 Kasihan	Jln. Wates Yogyakarta
21.	SMP 2 Kasihan	Tamantirto, Kasihan, Bantul
22.	SMP 3 Kasihan	Kasihan, Bantul
23.	SMP 1 Kretek	Donotirto, Kretek, Bantul
24.	SMP 2 Kretek	Parangtritis, Kretek, Bantul
25.	SMP 1 Pajangan	Kamijoro, Sendangsari, Pajangan, Bantul
26.	SMP 2 Pajangan	Pajangan, Triwidadi, Pajangan, Bantul
27.	SMP 3 Pajangan	Krebet, Sedangsari, Pajangan
28.	SMP 1 Pandak	Jln. Srandakan Km. 1 Bantul
29.	SMP 2 Pandak	Caturharjo, Pandak, Bantul
30.	SMP 3 Pandak	Wijirejo, Pandak, Bantul
31.	SMP 4 Pandak	Gilangharjo, Pandak, Bantul
32.	SMP 1 Piyungan	Jln. Wonosari Km. 14 Piyungan
33.	SMP 2 Piyungan	Jln. Wonosari Km. 10 Sitimulyo, Piyungan
34.	SMP 1 Pleret	Wonokarno, Pleret, Bantul
35.	SMP 2 Pleret	Kedaton, Pleret, Bantul
36.	SMP 3 Pleret	Jembangan, Segoroyoso, Pleret
37.	SMP 1 Pundong	Panjangrejo, Pundong, Bantul
38.	SMP 2 Pundong	Monang, Srihardono, Pundong
39.	SMP 1 Sanden	Sanden, Murtigading, Sanden, Bantul
40.	SMP 2 Sanden	Srigading, Sanden, Bantul
41.	SMP 1 Sedayu	Argomulyo Sedayu, Bantul
42.	SMP 2 Sedayu	Argodadi, Sedayu, Bantul
43.	SMP 1 Sewon	Jln. Parangtritis Km. 7 Bantul
44.	SMP 2 Sewon	Jln. Parangtritis Km. 6 Bantul

No.	Nama Sekolah	Alamat
45.	SMP 3 Sewon	Jln. Bantul Pendowoharjo, Sewon
46.	SMP 4 Sewon	Kasongan, Pendowoharjo, Sewon
47.	SMP 1 Srandakan	Nengahan, Trimurti, Srandakan
48.	SMP 2 Srandakan	Godekan, Poncosari, Srandakan

LAMPIRAN 13
SURAT IZIN PENELITIAN



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat : Kampus Karangmalang Yogyakarta - 55281
Telp. 0274-550835 (Dir), 0274-550836 (Asdir), 0274-586168 psw. 229 (TU)
Facsimile : 0274-520326, E-mail: ppsuny@yogya.wasantara.net.id

Nomor : 5012/H34.17/PL/2008

25 November 2008

Lamp : -

Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth.
Sdr. Kepala BAPPEDA
Kabupaten Bantul

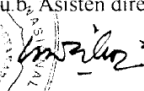
Bersama ini kami mohon dengan hormat, kiranya saudara berkenan memberikan izin kepada :

Nama : Marius Ramis Surana, Spd
No. Mahasiswa : 01735163
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana
Universitas Negeri Yogyakarta

Untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan tesis dengan kegiatan sebagai berikut :

Waktu : November s/d Desember 2008
Lokasi/Objek : SMP se Kabupaten Bantul
Judul penelitian : Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Lingkungan Kerja dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru SMP di Kabupaten Bantul

Atas perhatian, bantuan dan izin yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Direktur
u.b. Asisten direktur I

Prof. Dr. Djukri
NIP. 130693810

Tembusan Yth.
1. Kepala SMP se Kabupaten Bantul
Mahasiswa Ybs



PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(B A P P E D A)

Jln. Robert Wolter Monginsidi No. 1 Bantul 55711, Telp. 367533, Fax. (0274) 367796
Website <http://www.bappeda.bantulkab.go.id>
E-mail : bappeda@bantulkab.go.id

SURAT KETERANGAN/IZIN

Nomor : 070 / 1429

Membaca Surat : Dari : Unv.Negeri Yogyakarta Nomor : 5012/H34.17/PL/2008
Tanggal : 25 November 2008 Perihal : **Ijin Penelitian**

Mengingat : 1 Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 tahun 1983 tentang Pedoman Pendataan Sumber dan Potensi Daerah;
2 Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 tahun 1983 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri ; dan
3 Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 38/12/2004 tentang Pemberian Izin Penelitian di Propinsi Daerah Istimewa.

Diizinkan kepada

Nama : **MARIUS RAMIS SURANA, Spd.**
No.NIM/Mhs: 01735163 Mhs: UNY. Yk

Judul : HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN GURU DENGAN KINERJA GURU SMP DI KABUPATEN BANTUL

Lokasi : SMP N 1 Bantul, SMP N 1 Pundong, SMP N 3 Sewon, SMP N 2 Srandakan, SMP N 1 Dlingo, SMP N 3 Pandak, SMP N 1 Bambanglipuro, SMP N 2 Kretek, dan SMP N 1 Sanden

Waktu : Mulai Tanggal : **03 Desember 2008 s/d 03 April 2009**

Dengan ketentuan :

1. Terlebih dahulu menemui/melapor kepada pejabat Pemerintah setempat (Dinas/Instansi/Camat/Lurah setempat) untuk mendapat petunjuk seperlunya ;
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat;
3. Wajib memberikan laporan hasil penelitian kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (c/q Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Istimewa Yogyakarta) dengan tembusan disampaikan kepada Bupati lewat Bappeda setempat;
4. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah;
5. Surat izin ini dapat diajukan lagi untuk mendapatkan perpanjangan bila diperlukan;
6. Surat izin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan-ketentuan tersebut diatas.

Kemudian diharap para pejabat Pemerintah setempat dapat memberikan bantuan seperlunya.

Dikeluarkan di : B a n t u l
Pada Tanggal : **03 - 12 - 2008**

Tembusan dikirim kepada Yth

1. Bpk. Bupati Bantul
2. Ka. Kantor Kesbanglinmas Kab. Bantul
3. Ka. Dinas P & K Kab. Bantul.
4. Ka. SMP Negeri
5. Yang Bersangkutan
- 6.. Pertinggal

223

