



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP
KINERJA GURU PADA SMP NEGERI DI KECAMATAN PANDAN
KABUPATEN TAPANULI TENGAH SUMATERA UTARA**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh:
SITI NURAI SYAH
NIM: 015544809**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan(plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, 23 Desember 2012

Yang menyatakan

METERAI
TEMPEL
C711148F33842124
6000
SITI NURAI SYAH
NIM. 015544809



ABSTRACT**The Influences of the School Principal Leadership, the Organization Culture, and the Working Motivation on the Teachers' Performances At State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency**

SITI NURAI SYAH
Universitas Terbuka
.sitinuraisyah11@gmail.com

Keywords: the school principal leadership, the organization culture, the teachers' motivations and performances

The aim of the research is to find out the positive and significant influences of the school principal leadership, the organization culture, and the working motivation on the teachers' performances at State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency. The School Principal Leadership as well as The Organization Culture has a positive and significant influence on the teachers' performances at State Junior High Schools in the district of Pandan Central Tapanuli Regency.

This research is actually a research which applies *the quantitative analysis descriptive method* since it is meant to examine certain events which have already happened related to the teachers' performances and the school principal leadership, the organization culture and the working motivation. The population of the research refers to teachers at the State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency North Sumatera, as many as 63 people. The sample of the research covers as many as 39 people. The technique of collecting sample in this research is by using *the Stratified Proportional Random Sampling*. The research instrument used in this research is *likert model questionnaire* whose validity and reliability have already been tested, and analyzed by using regression and correlation technique.

The outcome of the research shows that the school principal leadership, the organization culture, and the working motivation have a positive and significant influence on the teachers' performances at the State Junior High Schools in the district of Pandan Central Tapanuli Regency with *the significance value* 0.000 (with the value F_{count} as much as 55.926). The relationship between the school principal leadership, the organization culture along with the working motivation and the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency is as much as 82.70 %, and this means that there is a close relationship. The school principal leadership has a positive and significant influence on the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan with the significance as much as 0,010 with the

value of t_{count} as much as 2,730. The influence of the organization culture on the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan has the significance value as much as 0.000 with the value of t_{count} 4.402. The influence of the working motivation on the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan has the significance value 0.002 with the value of t_{count} 3,427.

As the conclusion, the outcome of the research has proved that there is a positive and significant relationship between the school principal leadership, the organization culture and the working motivation toward the teachers at the State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency North Sumatera. There is a positive and significant relationship between the school principal leadership and the teachers' performances. There is a positive and significant relationship between the organization culture and the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency North Sumatera. There is a positive and significant relationship between the working motivation and the teachers' performances at the State Junior High Schools in the District of Pandan Central Tapanuli Regency North Sumatera.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah .

SITI NURAI SYAH
UNIVERSITAS TERBUKA
[.sitinuraisyah11@gmail.com](mailto:sitinuraisyah11@gmail.com)

Kata Kunci : kepemimpinan kepala sekolah ,budaya organisasi , motivasi dan kinerja guru

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah , budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara . Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .

Adanya Pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.

Penelitian ini adalah penelitian metode deskriptif analisis kuantitatif, yang dimaksudkan meneliti peristiwa yang telah terjadi mengenai kinerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah , budaya organisasi dan motivasi kerja. Populasi penelitian ini adalah guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara , sebanyak 63 orang. Jumlah sampel sebanyak 39 orang. Dengan tehnik pengambilan sampel adalah menggunakan stratified Profortional Random Sampling. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model likert yang telah teruji validitas dan reabilitasnya, dan di analisis dengan tehnik korelasi dan regresi.

Hasil penelitian adalah kepemimpinan kepala sekolah , budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utaradengan signifikansi 0.000 (dengan nilai F hitung sebesar 55.926) ,hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Organisasi dan motivasi kerja dengan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah Sumatera Utara sebesar 82.70 % , artinya ada hubungan yang sangat erat . .Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan dengan signifikansi sebesar 0,010 dengan nilai t hitung sebesar 2,730 . Pengaruh Budaya Organisasi

terhadap Kinerja pada guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan dengan nilai signifikansi 0.000 dengan nilai t hitung sebesar 4.402 . Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan dengan nilai signifikansi sebesar 0.002 dengan nilai sebesar 3,427 .

Sebagai kesimpulan , penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah , budaya organisasi dan motivasi kerja pada guru SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara . Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru . Adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru . Adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.

UNIVERSITAS TERBUKA

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

Penyusun TAPM :

Nama : **SITI NURAI SYAH**


NIM : 015544809

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 23 Desember 2012

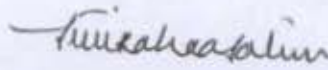
Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Yeni Absah SE, MSi
NIP. 197411232000122001

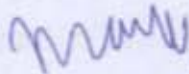
Pembimbing II,



Dr. Sitti Raha Agoes Salim, Dra, M.Sc
NIP. 19590724 198603 2001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : **SITI NURAI SYAH**
NIM : 015544809
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari, tanggal : Minggu , 23 Desember 2012

Waktu : 10.00. – 12.00 WIB

Dan Telah Dinyatakan : **L U L U S**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Asnah Said, MPd

Penguji Ahli

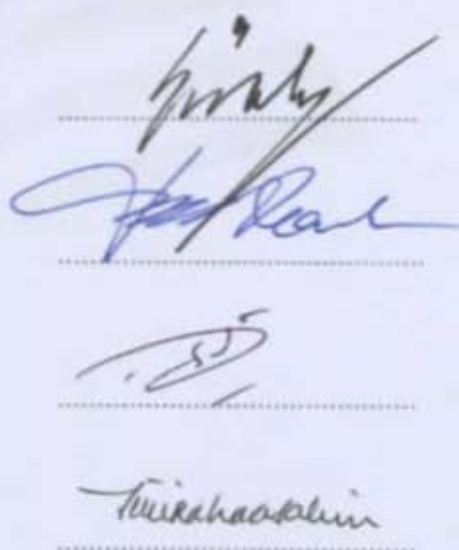
Dr. Ignatius Heruwasto

Pembimbing I

Dr. Yeni Absah , SE, MSi

Pembimbing II

Dr. Sitti Raha Agoes Salim, Dra. MSc



The image shows four handwritten signatures in blue ink, each placed above a horizontal dotted line. The signatures correspond to the names listed on the left: Dr. Asnah Said, Dr. Ignatius Heruwasto, Dr. Yeni Absah, and Dr. Sitti Raha Agoes Salim.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan imbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
3. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd selaku kepala Universitas Terbuka UPBJJ Medan beserta staf.
4. Ibu Dr. Ir. Sri Harijati, MA selaku Asisten Direktur Bidang Akademik Universitas Terbuka
5. Ibu Maya Maria, SE, MM selaku Ketua Bidang Ilmu /Program Magister Manajemen Universitas Terbuka selaku Penanggung Jawab Program Magister Manajemen.
6. Bapak Dr. Ignatius Heruwasto selaku Dosen Penguji ahli
7. Ibu Dr. Yeni Absah, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar telah membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
8. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, Dra, M.Sc selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar telah membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
9. Bapak Raja Bonaran Situmeang, SH, M.Hum selaku Bupati Tapanuli Tengah Yang telah memberikan izin belajar di Universitas Terbuka.
10. Ibu Erliwati Lubis SPd selaku Kepala SMP Negeri 1 Sarudik yang telah mengizinkan untuk uji coba instrument data penelitian .
11. Bapak Anwar Said SPd selaku Kepala SMP Negeri 2 Pandan Nauli yang telah memberikan ijin penelitian

12. Bapak Bahal Simanjuntak SPd selaku Kepala SMP Negeri 1 Pandan yang telah memberikan ijin penelitian
13. Almarhumah Ibunda Tercinta yang selalu memberikan dukungan moral kepada penulis dalam mengharungi hidup ini semasa hidupnya.
14. Anakku Muhammad Hafizh Raisan dan suamiku H. Mishan SPd yang memberikan inspirasi dan dorongan semangat untuk melanjutkan studi S-2.
15. Saudaraku Jumariah, Ir. Abd. Basir MSi, Rusmini, Abd. Rahim, Mhd Amin dan Zainal Abidin yang selalu mendorong semangat untuk meraih keinginan.
16. Almarhum Abangda Drs. Sudirman MSi dan Almarhum M. Arifin Tercinta yang selalu memberikan dukungan moral kepada penulis semasa hidupnya .
17. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan Pokjar tapanuli Tengah Angkatan 2011.1 yang selalu memberikan motivasi.
18. Teman-teman Guru dan tenaga Administrasi di SMPAl-Muslimin Pandan
19. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya TAPM ini.

Akhirkata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu. .

Tapanuli Tengah, Desember 2012

Penulis,

SITI NURAI SYAH

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Kajian Teori	14
1. Kepemimpinan	15
2. Budaya Organisasi.....	27
3. Motivasi kerja	32
4. Kinerja	43
5. Kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja	48
6. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	52
7. Hubungan Motivasi dengan Kinerja	53
8. Tinjauan Penelitian Terdahulu	56
B. Kerangka Berpikir	58
1. Hipotesis	62
C. Definisi Operasional	63
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	70
A. Desain Penelitian	70
B. Populasi dan Sampel	71
C. Instrumen Penelitian	73
D. Prosedur Pengumpulan data	78
E. Metode Analisis data	79
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	84
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	84
1. SMPN 1 Pandan	84
2. SMP N 2 Pandan Nauli	87
B. Karakteristik Responden	90
C. Deskripsi Data	91
D. Uji Asumsi Klasik.....	108
E. Pembahasan	113
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	124
A. Simpulan	124
B. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA.....	127
LAMPIRAN	130
CURICULUM VITAE.....	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	62
Gambar 4.1	Grafik Histogram	109
Gambar 4.2	Normal P.P. Plot regression	110
Gambar 4.3	Scatterplot	112

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) Pendidikan TP 2011/ 2012 - 2014 / 2015 Pada SMP Negeri 1 Pandan.....	3
Tabel 1.2	Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) Pendidikan TP. 2011/ 2012 - 2014 / 2015 Pada SMP Negeri 2 Pandan Nauli Pandan	6
Tabel 2.1	Defenisi operasional variabel	65
Tabel 2.2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	68
Tabel 3.1	Data Populasi Penelitian	71
Tabel 3.2	Data Sampel	72
Tabel 3.3	Hasil Uji Instrument Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	75
Tabel 3.4	Hasil Uji Instrument Budaya Organisasi	76
Tabel3.5	Hasil Uji instrument Motivasi Kerja	77
Table 3.6	Hasil Uji Instrument Kinerja Guru	77
Tabel 3.7	Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden	79
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pendidikan dan Masa Kerja	90
Tabel 4.2	Frekuensi Jawaban Responden untuk variabel Kepemimpinan kepala sekolah (X1).....	91
Tabel 4.3	Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan VariabelKep. kepala sekolah (X2).....	93
Tabel 4.4	Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden	94
Tabel 4.5	Tingkat Pencapaian variabel Kep. kepala sekolah (X1)	94
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Responden untuk variabel budaya organisasi (X2)	96
Tabel 4.7	Persentase Tanggapan Responden Terhadap Butir – Butir Pernyataan Variabel Budaya Organisasi (X2)	98
Tabel 4.8	Tingkat Pencapaian variabel Budaya Organisasi (X1)	99
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi (X2)	101
Tabel 4.10	Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataanvariabel Motivasi Kerja (X3)	102
Tabel 4.11	Tingkat Pencapaian variabel Motivasi Kerja (X1)	103
Tabel 4.12	Frekwensi Jawaban Respondvariabel Kinerja Guru (Y).....	104
Tabel 4.13	Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan variabel Kinerja (Y)	106
Tabel 4.14	Tingkat Pencapaian variabel Kinerja Guru (Y).....	107
Tabel 4.15	Uji Multikolinieritas	111
Tabel 4.16	Analisis Regresi Linier Berganda	113
Tabel 4.17	Uji Serempak.....	114
Tabel 4.18	Uji Parsial	116
Tabel 4.19	Hasil Uji Determinasi	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Angket Instrumen Penelitian.....	130
Lampiran 2 : Hasil Responden Uji Coba Angket.....	134
Lampiran 3 : Hasil Program SPSS Valid dan Reabel	139
Lampiran 4 : Data Uji Distribusi Frekwensi	142
Lampiran 5 : Hasil Output SPSS Uji Klasik	147
Lampiran 6 : Surat ijin Penelitian.....	159

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Ditinjau dari komponennya, ada beberapa unsur utama dalam organisasi sekolah. Unsur-unsur tersebut meliputi: unsur pertama adalah sumber daya manusia, yang mencakup kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, dan siswa, unsur kedua adalah sumber daya material, yang mencakup peralatan, bahan, dana, dan sarana prasarana lainnya, unsur yang ketiga adalah atribut organisasi, yang mencakup tujuan, ukuran, struktur tugas, jenjang jabatan, formalisasi, dan peraturan organisasi, unsur ke empat adalah iklim internal organisasi, yakni situasi organisasi yang dirasakan personel dalam proses interaksi, dan unsur ke lima adalah lingkungan organisasi sekolah.

Ditinjau dari karakteristiknya, sekolah merupakan suatu sistem organisasi yang dapat ditinjau dari dua sisi yaitu sisi struktur organisasi dan perilaku organisasi. Struktur organisasi mengacu pada framework organisasi, yaitu tata pembagian tugas dan hubungan baik secara vertikal, horizontal dan diagonal. Hal ini bisa mencakup spesifikasi jabatan, pembagian tugas, garis perintah, peraturan organisasi, serta hierarki kewenangan dan tanggung jawab. Perilaku organisasi mengacu pada aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi.

Sekolah sebagai lembaga formal dituntut mampu menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan bangsa lain. Undang –undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa Standar Nasional Pendidikan dijadikan landasan (pedoman) pengembangan satuan pendidikan Standar Nasional Pendidikan tersebut dimaksudkan

sebagai acuan pengembangan satuan pendidikan. Setiap sekolah dituntut untuk mewujudkan sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Bahkan sebagian masyarakat sudah menginginkan Sekolah Berstandar Internasional. Hal ini mendorong pihak sekolah dan unsur pendukung lainnya untuk meningkatkan kinerja dan fasilitas yang dimilikinya dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat .

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Sekolah memiliki ciri – ciri dan karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Demikian halnya dengan Sekolah Menengah Pertama yang ada di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli merupakan Sekolah Standart Nasional yang mempunyai program sesuai dengan Standart Pendidikan Nasional. Dari masing – masing sekolah dapat dilihat bahwa kedua sekolah ini mempunyai tantangan nyata (kesenjangan kondisi) yaitu kondisi pendidikan jangka panjang yaitu selama 4 tahun . Kondisi tantangan nyata dimulai dari tahun pelajaran 2011 / 2012 sampai tahun pelajaran 2014/2015..Kondisi pendidikan di SMP Negeri 1 Pandan mulai Tahun Pelajaran 2011/ 2012 sampai Tahun Pelajaran 2014 / 2015 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) Pendidikan
Tahun Pelajaran 2011/ 2012 sampai Tahun Pelajaran 2014 / 2015
Pada SMP Negeri 1 Pandan

No	Kondisi Pendidikan tahun Pelajaran 2011/2012	Kondisi Pendidikan Masa Datang sampai tahun pelajaran 2014 / 2015	Besar Tantangan Nyata
1	Standar Kompetensi Lulusan	Standar Kompetensi Lulusan	
<i>a.</i>	<i>Bidang Akademik:</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata pencapaian KKM semua mapel 6,50 ▪ Rata-rata pencapaian NUN 6,82 ▪ Juara 4 tk Kab olimpiade Biologi ▪ Memperoleh juara ke-1 tk kab olimpiade bidang Astronomi ▪ Juara Harapan 2 Tk. Kab. Olimpiade Matematika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata pencapaian KKM semua mapel 7,50 ▪ Rata-rata pencapaian NUN 7,62 ▪ Masuk juara ke-2 tingkat Kabupaten ▪ Memperoleh juara ke-3tk Provinsi Olimpiade Astronomi ▪ Juara 3Tk .Kab Olimpiade Matematika 	1.00 0,80 2 tingkat 1 tingkat 2 tingkat
<i>b</i>	Bidang nonakademik:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juara ke-1 vocal group tk kabupaten ▪ Juara ke-1 Seni Rupa tk kabupaten ▪ Juara ke-1 Catur tk kabupaten ▪ Juara ke-1 Karate tk Kabupaten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juara Harapan 1 Vocal Group Tk. Provinsi ▪ Juara Harapan 1 Seni Rupa tk Provinsi ▪ Juara harapan catur tk provinsi ▪ Juara harapan Karate tk provinsi 	1 tingkat 1 tingkat 1 tingkat 1 tingkat
<i>c</i>	Kelulusan:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persentase kelulusan UN tahun 2012, 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persentase kelulusan UN tahun berikutnya 100% 	Tetap
<i>d</i>	Melanjutkan studi:	-	
	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi 90%	Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi 94%	4%
2	Standar Isi	Standar Isi	
<i>a</i>	<i>Buku KTSP (Buku / Dokumen-1):</i>		

No	Kondisi Pendidikan tahun Pelajaran 2011/2012	Kondisi Pendidikan Masa Datang sampai tahun pelajaran 2014 / 2015	Besar Tantangan Nyata
	Belum tersusun Buku KTSP	Tersusun 1 Buku KTSP	1 buah
<i>b</i>	Silabus:	Silabus:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tersusun silabus 5 mapel - Tersusun silabus semua mapel kelas 7 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersusun silabus 11 mapel - Tersusun silabus semua mapel kelas 8 dan 9 	Silabus 6 mapel Silabus kelas 8 dan 9
<i>c</i>	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran		
	<ul style="list-style-type: none"> - Tersusun RPP : 50% dari semua mapel - Tersusun RPP semua mapel kelas 7 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersusun RPP : 100% dari semua mapel - Tersusun RPP semua mapel kelas 7 	50% RPP kelas 8 dan 9
3.	Standar Proses	Standar Proses	
a	Persiapan pembelajaran:		
	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemilikan silabus oleh guru: 50% memiliki - Kepemilikan RPP oleh guru: 50% memiliki - Kepemilikan sumber belajar / bahan ajar: 50% - Pengembangan perangkat instrumen untuk pemahaman guru terhadap karakteristik siswa: 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemilikan silabus oleh guru: 100% memiliki - Kepemilikan RPP oleh guru: 100% memiliki - Kepemilikan sumber belajar / bahan ajar: 100% - Pengembangan perangkat instrumen untuk pemahaman guru terhadap karakteristik siswa: 100% 	50% 50% 50% 50%
b	Persyaratan Pembelajaran		

No	Kondisi Pendidikan tahun Pelajaran 2011/2012	Kondisi Pendidikan Masa Datang sampai tahun pelajaran 2014 / 2015	Besarnya Tantangan Nyata
	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah siswa per rombel: 40 orang - Beban mengajar guru: 18 jam/minggu - Ratio antara jumlah siswa dengan buku teks mapel 3 : 1 - Pengelolaan kelas: 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah siswa per rombel: 32 orang - Beban mengajar guru: 24 jam/minggu - Ratio antara jumlah siswa dengan buku teks mapel 1:1 - Pengelolaan kelas: 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurangan 8 siswa/rombel - Penambahan 6 jam/minggu - Penambahan 2 buku/siswa 50%
c	Pelaksanaan pembelajaran:		
	<ul style="list-style-type: none"> - Cakupan pendahuluan dalam pembelajaran oleh guru di kelas: 60% - Cakupan penerapan prinsip pembelajaran yang: eksploratif, elaboratif, dan konformatif: 40% - Penerapan CTL: 20% - Penerapan pembelajaran tuntas: 35% - Penerapan PAIKEM/PAKEM: 40% - Penerapan pembelajaran di luar kelas/sekolah: 30% - Cakupan pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 70% 	<ul style="list-style-type: none"> - Cakupan pendahuluan dalam pembelajaran di kelas: 100% - Cakupan penerapan prinsip pembelajaran : yang eksploratif 100% - Penerapan CTL: 100% - Penerapan pemb. tuntas : 100% - Penerapannya PAIKEM/PAKEM : 100% - Penerapan pembelajaran di luar kelas/sekolah: 100% - Cakupan pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 40% 60% 80% 65% 60% 70% 30%

No	Kondisi Pendidikan tahun Pelajaran 2011/2012	Kondisi Pendidikan Masa Datang sampai tahun pelajaran 2014 / 2015	Besar Tantangan Nyata
d	Pelaksanaan penilaian pem belajaran:		
	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 70% - Variasi model penilaian: 2 model - Pengolahan/analisis hasil penilaian: 1 jenis manual - Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 1 manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 100% - Variasi model : 5 model - Pengolahan hasil penilaian: 2 jenis manual - Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 3 manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> 30% 3 model 1 jenis berbasis 2 kemanfaatan

Sumber : SMP N 1 Pandan 2012

Tabel 1.2
Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) Pendidikan
Tahun Pelajaran 2011/ 2012 sampai Tahun Pelajaran 2014 / 2015
Pada SMP Negeri 2 Pandan Nauli Pandan

No	Kondisi pendidikan tahun pelajaran 2011/ 2012	Kondisi pendidikan masa 4 tahun kedepan sampai tahun 2014/2015	Besarnya tantangan nyata
I.	<i>Standar Kompetensi Lulusan</i>		
a	<i>Bidang akademik:</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> - Rata – rata pencapaian KKM semua mapel 7,50 - Rata – rata pencapaian NUN 8,02 - Memperoleh juara I di tk kabupaten. bidang Matematika 	<ul style="list-style-type: none"> - Rata – rata pencapaian KKM semua mapel 7,8 - Rata – rata pencapaian NUN 8,50 - Memperoleh juara ke-3 tk propinsi bidang Matematika 	<ul style="list-style-type: none"> 0,3 0,48 4 tingkat

No	Kondisi pendidikan tahun pelajaran 2011/ 2012	Kondisi pendidikan masa 4 tahun kedepan sampai tahun 2014/2015	Besarnya tantangan nyata
	<ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh juara ke-1,2,3 tk kabupaten IPA - Memperoleh juara ke-1 tk kabupaten untuk lomba siswa berprestasi. - Memperoleh juara harapan 1 tk provinsi untuk lomba lingkungan hidup - Finamlis LPIR (urutan ke 8) nasional - Juara harapan 3 Cerdas Cermat 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh juara harapan ke-1 tk Propinsi bidang IPA - Memperoleh juara harapan 2 tk propinsi bidang siswa berprestasi. - Memperoleh juara 2 tk provinsi untuk lomba lingkungan hidup - Juara 3 LPIR tk Nasional - Juara 2 cerdas cermat kabupaten 	<ul style="list-style-type: none"> 3 tingkat 2 tingkat 2 tingkat 5 Tingkat 5 tingkat
b	<i>Bidang non akademik:</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh juara ke-3 tk kabupaten bidang seni - Memperoleh juara ke-2 tk kabupaten bidang bola voli - Memperoleh juara ke-2 tk kabupaten bidang bulu tangkis. - juara 2 gerak jalan kabupaten - Juara Harapan 1 Catur tk Provinsi 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh juara ke-1 tk kabupaten bidang seni - Memperoleh juara ke-1 tk kabupaten bidang bola voli - Memperoleh juara ke-1 tk kabupaten bidang bulu tangkis. - Memperoleh 1 juara tk kabupaten - Juara 2 Catur tk Provinsi 	<ul style="list-style-type: none"> 2 tingkat 1 tingkat 1 tingkat 1 tingkat 3 tingkat
c	<i>Kelulusan:</i>		
	- Jumlah kelulusan 100 %	- Jumlah kelulusan tetap 100%	Tetap
d	<i>Melanjutkan studi:</i>		
	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke	Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi 100%	Tetap

No	Kondisi pendidikan tahun pelajaran 2011/ 2012	Kondisi pendidikan masa 4 tahun kedepan sampai tahun 2014/2015	Besarnya tantangan nyata
	jenjang lebih tinggi 100%.		
2	Standar Isi		
<i>a</i>	<i>Buku KTSP (Buku / Dokumen-1):</i>		
	Tersusun Buku KTSP yang belum standar	Tersusun 1 Buku KTSP yang standar kebutuhan sekolah	1 buah
<i>b</i>	<i>Silabus:</i>	<i>Silabus:</i>	
	- Tersusun silabus 8 mapel	- Tersusun silabus seluruh mapel	5 Silabus mapel
<i>c</i>	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran		
	- Tersusun RPP : 85% dari semua mapel	- Tersusun RPP : 100% dari semua mapel	15%
3.	Standar Proses		
<i>a</i>	<i>Persiapan pembelajaran:</i>		
	- Kepemilikan silabus oleh guru: 85% memiliki - Kepemilikan RPP oleh guru: 85% memiliki - Kepemilikan sumber belajar / bahan ajar: 70% - Pengembangan perangkat instrumen untuk pemahaman guru terhadap karakteristik siswa: 60%	- Kepemilikan silabus oleh guru: 100% memiliki - Kepemilikan RPP oleh guru: 100% memiliki - Kepemilikan sumber belajar / bahan ajar: 100% - Pengembangan perangkat instrumen untuk pemahaman guru terhadap karakteristik siswa: 100%	15 % 30% 30% 40%
<i>b</i>	<i>Persyaratan Pembelajaran</i>		
	- Jumlah siswa per rombel:	- Jumlah siswa per	Lebih 1

No	Kondisi pendidikan tahun pelajaran 2011/ 2012	Kondisi pendidikan masa 4 tahun kedepan sampai tahun 2014/2015	Besarnya tantangan nyata
	33 orang - Beban mengajar guru: 18 jam/minggu - Buku penunjang per mata pelajaran 1 buah - Pengelolaan kelas: 75%	rombel: 32 orang - Beban mengajar guru: \geq 24 jam/minggu - Buku pelajaran per mata pelajaran 2 buah - Pengelolaan kelas: 100%	kurang 2 100% 25%
c	<i>Pelaksanaan pembelajaran:</i>		
	- Cakupan pendahuluan dalam pembelajaran oleh guru di kelas: 75% - Cakupan penerapan prinsip pembelajaran yang: eksploratif, elaboratif, dan konformatif: 75% - Penerapan CTL: 70% - Penerapan pembelajaran tuntas: 75% - Penerapan PAIKEM/PAKEM: 70% - Penerapan pembelajaran di luar kelas/sekolah: 55% - Cakupan pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 80%	- Cakupan pendahuluan dalam pembelajaran di kelas: 100% - Cakupan penerapan prinsip pembelajaran yang eksploratif: 100% - Penerapan CTL: 100% - Penerapan pemb. tuntas: 95% Penerapannya: 95% - Penerapan pembelajaran di luar kelas/sekolah: 85% - Cakupan pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 100%	25% 25% 30% 20% 25% 30% 20%
d	<i>Pelaksanaan penilaian pembelajaran:</i>		
	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 80% - Variasi model penilaian: 3 model - Pengolahan/analisis hasil penilaian: 1 jenis manual - Pemanfaatan/tindak lanjut	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 100% - Variasi model: 5 model - Pengolahan hasil penilaian: 2 jenis manual / ICT - Pemanfaatan/tindak lanjut	20% 2 model 2 jenis berbasis

No	Kondisi pendidikan tahun pelajaran 2011/ 2012	Kondisi pendidikan masa 4 tahun kedepan sampai tahun 2014/2015	Besarnya tantangan nyata
	hasil penilaian: 2 manfaat	lanjut hasil penilaian: 3 manfaat	1kemanfaatan

Sumber : SMP Negeri 2 Pandan Nauli 2012

Dari Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 tantangan nyata sangat besar .Dengan adanya tantangan nyata yang dihadapi SMP Negeri 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli perlu adanya kerja keras dari sekolah tersebut . Oleh karena itu Sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.Sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah yang di dalam terdiri dari unsur guru ,tenaga kependidikan ,dan siswa .

Guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.Kinerja guru sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah .Sebagai guru profesional tidak hanya sebagai mengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan , tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan trasfer ilmu pengetahuan,tetapi sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar .Tugas profesional guru menurut Undang –Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran , melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu , serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran .Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas –tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja .

Jika dilihat dari kondisi SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli bahwa adanya Fenomena yaitu lulusan pendidikan . Proses pembelajaran masih dilaksanakan secara konvensional. Banyak guru yang belum mampu menyusun sendiri perangkat pembelajarannya dan juga banyak yang belum mampu menguasai teknologi informasi komputer. Pengelolaan sekolah masih belum efektif sesuai dengan tuntutan pengembangan implementasi manajemen berbasis sekolah secara utuh dan benar disebabkan berbagai faktor kinerja guru pada masing – masing sekolah relatif rendah. Demikian juga dengan budaya yang berlaku di SMP Negeri di Kecamatan Pandan masih ada guru merasa kurang sesuai dengan budaya yang berlaku di sekolah tersebut. Rendahnya kinerja guru juga dipengaruhi kurangnya penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang memiliki prestasi kerja yang baik. Dalam hal ini penulis menduga rendahnya persentase kinerja guru dari SMP Negeri di Kecamatan Pandan dikarenakan kepemimpinan kepala sekolah yang kurang sesuai untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya .

Tantangan yang dihadapi kepala sekolah adalah bagaimana untuk memotivasi guru agar mempunyai kinerja yang baik. Jika guru dimotivasi dengan perolehan nilai pada hasil kerjanya, pemberian imbalan yang baik, dan penerapan sanksi, mereka akan berkonsentrasi dalam lingkup kinerja yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu kepala sekolah perlu melakukan motivasi kepada guru. Menurut Desler (2003) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan dalam usaha mencapai tujuan

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara** “ .

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja gurupada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara ?
2. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja gurupada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja gurupada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara ?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah ,budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .

2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan kepemimpinan , terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SMP N di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja guru pada SMP N di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

D. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini meliputi dua dimensi yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam rangka pengembangan dan dukungan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah ,budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru
- b. Memberikan sumbangan bagi peneliti selanjutnya, untuk pengembangan ilmu manajemen terutama kepemimpinan kepala sekolah ,budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi kepala sekolah SMP Negeri di kecamatan Pandan, Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara, dalam mengevaluasi kinerja gurunya

- b. Diharapkan dengan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi kepala sekolah SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan budaya sekolah guna meningkatkan kinerjanya
- c. Diharapkan dengan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi kepala sekolah SMP Negeri di kecamatan Pandan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia serta memotivasi pegawai guna meningkatkan kinerjanya.
- d. Penelitian ini menjadi bahan masukan dan perbandingan bagi para peneliti lain yang akan mengembangkan penelitian lebih lanjut.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Keberadaan guru sebagai salah satu unsur sekolah sangat penting artinya bagi sekolah. Dalam perkembangannya, sekolah akan menghadapi masalah tenaga kerja / guru yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh sekolah itu. Mengelola Sumber Daya Manusia di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena itu berbagai macam cara dilakukan, seperti Musyawarah Guru mata Pelajaran, Workshop, TOT, Seminar pendidikan dan sebagainya.

Menurut Flippo dalam Subroto (2009 : 3) Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja pengembangan, kompensasi, integritas pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Menurut Nawawi dalam Subroto (2009 : 8), Manfaat Penerapan Sumber Daya Manusia antara lain agar Organisasi/ perusahaan memiliki sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang akurat dan organisasi / perusahaan memiliki hasil analisis pekerjaan / jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan / jabatan yang terkini (up-date). Organisasi / perusahaan dapat melakukan kegiatan orientasi sosial secara terarah. Organisasi / perusahaan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien, organisasi / perusahaan dapat melaksanakan penilaian kinerja secara efektif dan efisien.

1. Kepemimpinan

Di dalam suatu organisasi diperlukan adanya manajemen organisasi. Pengertian manajemen secara umum adalah suatu usaha mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Manajemen merupakan pendayagunaan sumber daya manusia (yaitu para karyawan) dengan cara yang paling baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila fungsi manajemennya yang terdiri atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dilaksanakan dengan baik dan tepat.

Semua organisasi di dalamnya terdapat orang-orang yang bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Untuk itu fungsi kepemimpinan sangat diperlukan dalam hal mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang tersebut. Menurut pendapat Robbins, dalam Ratmawati dan Herachwati (2001 : 1. 6) fungsi kepemimpinan sebagai tugas manajer, mencakup tugas memotivasi karyawan, mengarahkan orang-orang lain memilih saluran komunikasi yang paling efektif, serta memecahkan konflik-konflik. Fungsi kepemimpinan dapat juga dikatakan sebagai proses mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. hal ini dapat meliputi komunikasi tentang tugas pekerjaan kepada para karyawan dan juga metode-metode untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Termasuk pula dalam fungsi ini adalah sikap pimpinan yang dijadikan panutan para karyawan. Fungsi kepemimpinan yang lain adalah fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan adalah tindakan pemantauan dilakukan oleh para pimpinan guna memastikan bahwa pelaksanaan seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan memungkinkan evaluasi yang mengikuti jalur seperti yang berkesinambungan.

Menurut Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati, (2001 : 1. 7) pengertian dari fungsi pengawasan (pengontrolan) adalah sebagai kegiatan pemantauan, perbandingan serta kemungkinan mengoreksi bila terdapat penyimpangan. Mengacu pada studi Henry Mintzberg

dalam buku Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2001 : 1.7), peran manajer dapat digolongkan dalam tiga kelompok peran yaitu interpersonal, informasional, dan keputusan. Peran interpersonal (interpersonal roles) dalam diri manajer, meliputi peran sebagai figur pemimpin, sebagai pemimpin dan sebagai penghubung. Sebagai figur pemimpin, seorang manajer harus mampu menghadapi situasi apapun dan kemudian mampu tampil sebagai figur yang mewakili bawahan dalam hal menangani segala persoalan baik legal maupun sosial. Peran sebagai pemimpin memberikan arti bahwa seorang manajer hendaknya mampu melaksanakan tugas yang berhubungan dengan peningkatan kinerja bawahan. Misalnya, memberi pengarahan dan motivasi ke bawahan, sedangkan sebagai peran penghubung, manajer dituntut mampu menjaga jaringan hubungan untuk transfer informasi utamanya dengan pihak eksternal organisasi.

Peran informasional harus dijalankan oleh manajer karena memang pada prakteknya manajer akan menerima dan juga memberi informasi. Mintzberg membedakan untuk kegiatan ini sebagai peran monitor informasi dari luar organisasi, peran disseminator yaitu menyebarkan informasi dan peran juru bicara yaitu mewakili organisasi dihadapan pihak eksternal. Sedangkan peran keputusan diartikan bahwa manajer harus mampu menentukan pilihan atas berbagai alternatif keputusan, termasuk dalam kategori peran keputusan ini ada empat macam fungsi yang melekat didalamnya yaitu sebagai wiraswastawan (*entrepreneur*), penyelesaian hambatan (*disturbancehandler*), pengalokasian sumber daya (*resource allocator*), dan sebagai perunding (*negotiator*), dengan demikian peran manajemen dari suatu manajer ada empat yaitu peran sebagai pengambil keputusan, peran sebagai penghubung (komunikasi), peran sebagai pemberi motivasi dan peran sebagai pengawas.

a. Arti Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Stoner dalam Wahjosumijdo (1999 : 17) adalah karakteristik seorang pemimpin di dalam membimbing dan mengarahkan seseorang dan sekelompok orang untuk bekerja secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Selanjutnya menurut Robbins dalam Wahjosumijdo (1996 : 17) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu. Menurut Feldman dalam Rivai dan Murni (2009 : 284) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya.

Menurut para peneliti biasanya mengartikan kepemimpinan menurut pandangannya sendiri, sesuai dengan sudut pandangnya masing –masing, serta aspek –aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Dari pengertian yang berbeda –beda tersebut mengandung kesamaan yang bersifat umum di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, di dalam melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan. Dari pengertian kepemimpinan yang berbeda timbul keinginan para peneliti, untuk meneliti tentang konsep kepemimpinan maka lahirlah teori –teori kepemimpinan, yang masing –masing teori itu mengutamakan sudut pandang atau pendekatannya sesuai dengan tujuan penelitiannya dan latar belakang profesi mereka masing –masing.

b. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah inti manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam manajemen. Beberapa teori tentang kepemimpinan di antaranya :

1) Teori Sifat

Teori sifat berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat –sifat pribadinya. Sifat yang dimaksud adalah sifat yang ada pada jasmaninya dan rohaninya. Oleh karena itu sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat –sifatnya.

2) Teori Perilaku

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin mengidentifikasi elemen –elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari dan dilaksanakan. Pada umumnya kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses, melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, elemen kepemimpinan itu adalah : perilaku, perilaku pengikut, situasi lingkungan, meskipun ada jarak yang cukup lebar mengenai perilaku pemimpin, namun ada dua polarisasi pemikiran pemimpin dapat memutuskan apa yang dikerjakan dan apa yang dikatakan kepada pengikutnya melaksanakan secara bebas dalam batas –batas yang ditetapkan.

3) Teori Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh W.J.Reddin dalam Rivai dan Murni (2009 : 287). Ia mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan itu memiliki tiga pola dasar berikut berorientasi kepada tugas, berorientasi kepada hubungan ke raja, berorientasi kepada hasil atau efektivitas. Berdasarkan ke tiga pola tersebut menghasilkan lima gaya kepemimpinan yaitu : Birokrat, Kompromi, Minoritas, otokrat, developer

4) Teori Kepemimpinan Kotingensi (Situasional)

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Murni (2009 : 292) teori ini bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat .Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan ditentukan oleh situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan, dimana memperhatikan tingkat kepemimpinan bawahan pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan (Rivai dan Murni 2009 :288). Selanjutnya menurut Model Fiedler yang dikembangkan oleh Fred Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dan bawahannya serta sejauh mana situasi mengontrolnya dan mempengaruhi pemimpin.

c. Tipe Kepemimpinan

Perlu dibedakan antara tipe dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat digolongkan ke dalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung ke pada situasi. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya. Ada beberapa tipe kepemimpinan :

1) Tipe Otokratis

Ciri-ciri seorang pemimpin yang otokratis adalah : menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentifikasi organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bahwa organisasi sebagai alat, tidak menerima kritik, saran, dan pendapat, sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan dan bersifat menghukum

2) Tipe Militeristik

Sifat seseorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah : sering menggunakan sistem perintah, menyandarkan diri kepada pangkat dan jabatan, senang kepada hal-hal formalitas yang berlebihan, disiplin mati, tidak senang dikritik, menggemari upacara-upacara.

3) Tipe Paternalistik

Seorang pemimpin ini memiliki sifat : memandang bawahan sebagai anak-anak bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dan vitalitasnya, jarang untuk memberikan kesempatan untuk berinisiatif, bersifat mahatahu

4) Tipe Karismatik

Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancarkan dari pribadinya, yang dibawa sejak lahir. Dengan demikian, pemimpin yang karismatik itu biasanya memiliki kekuatan gaib (*supranatural power*). Dari penampilannya memancarkan kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh. Beberapa orang pemimpin yang tergolong dalam tipe ini adalah : Iskandar Zulkarnaen, F.Kennedy, Soekarno serta Gandhi

5) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini paling tepat untuk pemimpin organisasi modern, beberapa sifat dari tipe ini adalah : selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia, berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan, senang menerima saran, pendapat dan kritik, mengutamakan kerja sama ke kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan tugas pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya

terhadap kesalahan yang diperbuat oleh bawahan, berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan, membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.

Lebih lanjut Fiedler dan Ratmawati dan Herachwati (2001 : 6.7) menentukan pengelompokan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu :

a). Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation oriented*)

merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pandangan hubungan pemimpin dengan bawahan sebagai “teman kerja” serta menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya. Menurut gaya ini pemimpin akan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu menjalin hubungan dengan baik terhadap semua komponen yang dipimpinya. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dikenal sebagai seseorang yang menekankan rasa percaya penuh.

b). Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*) merupakan gaya kepemimpinan yang memandang bahwa penyelesaian pelaksanaan tugas menjadi prioritas utama dan mengabaikan aspek-aspek hubungan antar manusia (*human relation*) dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi pada tugas dikenal sebagai seorang yang menyukai kerja keras (*hard working*) dan memandang dirinya akan merasa puas bila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, tuntutan terhadap bawahannya berupa tugas-tugas yang harus dikerjakan..

2. Kepala sekolah

a. Arti kepala sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua suku kata yaitu kepala dan sekolah, jika diartikan masing – masing suku kata tersebut adalah arti kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu lembaga atau organisasi, sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi

tempat menerima dan memberi pelajaran, maka secara sederhana kepala sekolah dapat diartikan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (kamus besar Bahasa Indonesia, 1988: 420 dan 796). Sekolah ialah organisasi resmi / formal dengan beberapa persamaan karakteristik dalam organisasi. Menurut Max Abbott (1965) dengan menggunakan karakteristik model Weberian yang mengemukakan bahwa : “ Organisasi sekolah dapat dideskripsikan sejalan dengan berkembang birokrasi, ” Seperti contoh dalam karakteristik ini mengandung strategi yang dapat dibandingkan seperti pada militer, industrial dan organisasi pemerintah. Model birokrasi ialah salah satu dari kebanyakan sekolah yang diadaptasi oleh administrator. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling berkaitan dan saling menentukan, sedangkan sifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

b. Kepala Sekolah sebagai Pejabat Formal

Di dalam lingkungan organisasi kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*) Kepemimpinan formal terjadi apabila lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi, sedangkan pemimpin informal terjadi, di mana kedudukan pemimpin dalam suatu

organisasi di isi or ang –orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dan anggota organisasi bersangkutan .
 schermerhorn dalam Wahjosumijdo ,(1999 :84)

c. Standar Kepala Sekolah

Standar kepala sekolah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 , Kualifikasi kepala sekolah / madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus . kualifikasi umum kepala sekolah / madrasah sebagai berikut : memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diplomat empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi , pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi tingginya 56 tahun , memiliki pengalaman mengajar sekurang –kurangnya 5 (lima) tahun menuntut jenjang sekolah masing – masing kecuali di Taman kanak –kanak /Raudhatul Athfal (T K / RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang –kurangnya 3 (tiga) tahun T K / RA dan (4) memiliki pangkat serendah-rendahnya III /c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga berwenang . Selanjutnya kualifikasi khusus kepala sekolah Menengah Pertama / Madrasah Tsanawiyah (SMP / MTs) adalah sebagai berikut , berstatus sebagai guru SMP /MTs , memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP /MTs , memiliki sertifikat kepala sekolah SMP /MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

d. Kompetensi Kepala Sekolah

Para pakar pendidikan dan administrasi pendidikan cenderung sependapat bahwa kemajuan besar dalam bidang pendidikan hanya mungkin dicapai jika administrasi pendidikan itu

sendiri dikelola secara inovatif. Menurut pendapat Sanusi (2002 : 76) yang menyatakan bahwa Administrasi yang baik menduduki tempat yang sangat menentukan dalam struktur dan artikulasi system pendidikan. Siapa yang bertanggung jawab mengelola, merencanakan dan melaksanakan administrasi tersebut di suatu sekolah adalah di bawah kendali kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan profesional yang menurut Sanusi, ada empat kemampuan profesional kepala sekolah yaitu: kemampuan untuk menjalankan tanggungjawab yang diserahkan kepadanya selaku unit kehadiran murid, Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan kognitif, manusiawi, dan teknis pada kedudukan jenis ini, Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi, Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, politik, dan edukasional; arti yang mereka sumbangkan kepada unit; untuk memulai dan memimpin perubahan-perubahan yang cocok di dalam unit didasarkan atas perubahan-perubahan sosial yang luas. Sedangkan menurut Permen Dinknas No 13 tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah/Madrasah kepala sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

e. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Ada banyak pandangan yang mengkaji tentang peranan kepala sekolah dasar. Campbell, et al (1983) mengemukakan tiga klasifikasi peranan kepala sekolah yaitu: peranan yang berkaitan dengan hubungan personal, mencakup kepala sekolah sebagai *figurehead* atau simbol organisasi, *leader* atau pemimpin, dan *liaison* atau penghubung, peranan yang berkaitan dengan informasi, mencakup kepala sekolah sebagai *pemonitor*, *disseminator*, dan

spokesman yang menyebarkan informasi ke semua lingkungan organisasi dan peranan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, yang mencakup kepala sekolah sebagai entrepreneur, disturbance handler, penyedia segala sumber, dan negosiator. Di sisi lain, Stoop dan Johnson dalam Wahjosumijdo (1996 : 20) mengemukakan empat belas peranan kepala sekolah , yaitu: kepala sekolah sebagai business manager, kepala sekolah sebagai pengelola kantor, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai pemimpin profesional, kepala sekolah sebagai organisator, kepala sekolah sebagai motivator atau penggerak staf, kepala sekolah sebagai supervisor , kepala sekolah sebagai konsultan kurikulum, kepala sekolah sebagai pendidik, kepala sekolah sebagai psikolog, kepala sekolah sebagai penguasa sekolah , kepala sekolah sebagai eksekutif yang baik, kepala sekolah sebagai petugas hubungan sekolah dengan masyarakat dan kepala sekolah sebagai pemimpin masyarakat. Dari keempat belas peranan tersebut, dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dan sebagai supervisor pendidikan. Business manager, pengelola kantor, penguasa sekolah, organisator, pemimpin profesional, eksekutif yang baik, penggerak staf, petugas hubungan sekolah masyarakat, dan pemimpin masyarakat termasuk tugas kepala sekolah sebagai administrator sekolah. Konsultan kurikulum, pendidik, psikolog dan supervisor merupakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan di sekolah.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Adam (2010 : 195) Budaya organisasi /kerja secara harfiahnya terdiri dari dua kata yaitu budaya dan organisasi .Kata budaya berasal dari bahasa Sanskerta budhayah bentuk jamak dari budhi yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal fikiran , nilai –nilai

dan sikap mental “. Budhi daya berarti memperdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (pertanian) yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*) dan karya – karyanya (*performance*), selanjutnya menurut Koentjaraningrat dalam Adam (2010 : 195), budaya diartikan sebagai keseluruhan , sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar . Dari pengertian tersebut budaya mengandung makna sebagai berikut : a danya pola nilai , sikap tingkah laku termasuk bahasa , hasil karsa dan karya , budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup , kebiasaan –kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma –norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah –tengah lingkungan tertentu , dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan , baik sosial maupun lingkungan non sosial .

Menurut Ahmad dalam harian Sinar Harapan tanggal 12 Desember 2005 budaya adalah sistem nilai, yaitu nilai –nilai yang sudah menjadi suatu sistem dan tidak berdiri lepas satu –satu dan menjadi keyakinan bersama untuk berimajinasi dan berekspresi. Selanjutnya Wilkins dalam Adam (2010 : 196) mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan orang terhadap lingkungan sosialnya. Lingkungan sosial dalam pengertian ini mungkin berupa negara, kelompok tertentu, desa di daerah, atau sebuah organisasi. Makna yang dapat dibagi bersama, dinyatakan sebagai kebiasaan (seperti upacara tertentu), slogan, legenda (khususnya mengenai pahlawan), arsitektur dan barang buatan simbolis. Sebagai contoh patung kemerdekaan (*statue of liberty*) menjadi lambang dari budaya

Amerika berupa keramahan tradisional terhadap orang-orang yang mencari kesempatan yang baru

Menurut Schein dalam Adam (2010: 196) Budaya adalah sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan keburukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat dari manusia dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan yang mendasari (yang dapat disadari) dan nilai-nilai yang menyertai yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut, selanjutnya menurut Robbins (1990) menjelaskan budaya sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Pengertian ini merujuk pada sebuah sistem pengertian yang diterima secara bersama. Robbins mengungkapkan bahwa dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak beberapa lama. Menurut pendapat George dan Jones dalam Ndaraha (2003: 21) budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Banyak berpendapat bahwa pembentuk budaya organisasi adalah pendiri awal organisasi atau bisa juga manajer/pemimpin organisasi. Budaya memberikan arti bagi organisasi dan berfungsi pula sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi serta membantu organisasi beradaptasi terhadap tekanan-tekanan eksternal yang menantang. Dari pendapat-pendapat di atas mengenai budaya organisasi maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan nilai, norma-norma kepercayaan-kepercayaan. Dan opini-opini yang dianut dan

dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberi arah dan corak kepada anggota-anggota organisasi tersebut, kebiasaan dan tradisi.

Dari hasil riset Robbins (1990:439 dan 1991:573) menunjukkan karakteristik utama yang menyangkut dimensi struktural maupun perilaku yang menjadi pembeda dari budaya organisasi adalah: inisiatif individual yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu, toleransi terhadap tindakan resiko yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko, Arah yaitu tingkat sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi, integrasi yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, dukungan dari manajemen yaitu sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka, kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pengawas, Identitas, yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasi diri mereka secara keseluruhan dengan organisasinya ke timbangan dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional, Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya, Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, pola-pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Pendapat para ahli tersebut menegaskan bahwa persepsi umum diyakini oleh para anggota organisasi dari berbagai latar belakang yang diterima secara bersama, nilai inti yang dipunyai oleh anggota organisasi sebagai budaya kuat. Hal ini dicirikan oleh nilai inti yang dianut organisasi dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan secara bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima

nilai –nilai inti menyetujui ,ajaran tingkat kepentingannya dan merasa sangat terikat kepadanya ,maka makin kuat budaya itu (Sagala , 2008: 129).

b. Budaya Organisasi Sekolah

Menurut penelitian Bank Dunia (2004) mengungkapkan bahwa Indonesia mempunyai staf pada kantor –kantor pendidikan terlalu banyak , sebagian besar tidak terlatih untuk bekerja dalam sistem desentralisasi ,banyak diantara pegawai mempunyai skill yang rendah .Di lain pihak untuk mendukung manajemen sekolah Dasar (SD) tidak didukung tenaga administrasi (tata Usaha) sebagai supporting system organisasi sekolah ,ini merupakan problem teknis yang berhubungan dengan keberhasilan proses belajar mengajar . Selain itu komponen birokrasi pendidikan yang rumit dan kompleks di provinsi dan kabupaten /kota akan memberi implikasi sempitnya ruang pemberdayaan manajemen pembelajaran di sekolah .Bank dunia (1988) mengatasi manajemen sekolah yang rumit dan kompleks adalah dengan menimplementasikan model manajemen berbasis sekolah ,namun berbagai penelitian pada pembelajaran di sekolah menunjukkan bahwa guru memberi pelajaran lebih banyak ceramah, belum memanfaatkan media kegiatan dan pengolahan belajar cenderung klasikal dan kurang bervariasi, tuntutan guru terhadap hasil belajar dan produktivitas siswa rendah, guru dan buku sebagai sumber belajar, semua siswa dianggap sama, penilaian hanya berupa test, latihan dan tugas –tugas dan tidak menantang dan tidak ada pajangan hasil karya siswa dan interaksi pembelajaran searah ,sistem budaya yang demikian merupakan faktor internal sebagai kendala perolehan kualitas pelayanan belajar yang kompetitif di sekolah. Seharusnya pembelajaran itu menunjukkan seperti siswa aktif dan kreatif , guru sebagai fasilitator , penerapan azas fleksibel , persiapan guru matang , multi interaktif , latihan dan tugas lebih intensif, menantang dan menarik , sumber belajar bermacam –macam , sudah memanfaatkan alat bantu dalam pembelajaran Sagala, (2008 : 120)

Melalui tindakan manajemen puncak di sekolah perilaku etika bisa menjadi bagian dari aktifitas sehari-hari dan keputusan bagi setiap personel dalam organisasi sekolah. Kultur yang dimaksud mulai dari pernyataan formal manajemen puncak (kepala sekolah) di mana perilaku etis adalah norma dalam semua tindakan individu dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi ditetapkan dengan orientasi bersama antara kepala sekolah, guru karyawan, siswa dan orang tua.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, di antaranya adalah Robert Heller (1998 :6) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Selanjutnya, Motivasi merupakan salah satu hal paling penting dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dan berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin atau antara pemimpin perusahaan dan pegawai-pegawainya untuk mewujudkan kinerja pegawai-pegawai. Block (1983) mengemukakan masalah motivasi pada indikator endogen terdiri dari frekwensi dan intensitas. Hasibuan (2002 : 43) menyatakan, motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang dalam bekerja agar lebih efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Donnely (1990) menyatakan, motivasi adalah usaha dari dalam yang kondisinya dilukiskan sebagai harapan, keinginan dan lainnya, yang ada dalam aktivitas atau gerakannya. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Gibson, et al (1997) menyatakan, motivasi bekerja dan kemampuan melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi dan menentukan hasil karya. Teori motivasi ini berusaha menjelaskan dan meramalkan bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dimulai, dipertahankan dan diberhentikan. Sedangkan Robbins (2003 : 156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus menerus (perseverance) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang bekerja, tetapi intensitas tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Sementara itu Jerald et al (2003 : 190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct) dan menjaga (maintain) perilaku menuju pada pencapaian tujuan.

Karena konsepnya berhubungan dengan kebutuhan ke berhasilan (kepuasan), maka teorinya disebut sebagai achievement motivation theory. Menurut C lelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk ke berhasilan punya ciri-ciri : Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi ataupun terlalu rendah, tetapi tujuan tersebut cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik. Mereka menentukan tujuan seperti di atas karena secara pribadi mereka mengetahui bila hasilnya dapat optimal bila dilakukan sendiri, Mereka senang akan pekerjaannya dan sangat berkepentingan akan keberhasilannya sendiri.

Motivasi menurut McGregor membahas mengenai faktor motivasi yang efektif, yang menyatakan ada pendekatan manajemen yang mungkin dapat diterapkan di tiap perusahaan. Masing-masing pendekatan tersebut berdasarkan serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai teori X dan teori Y, Teori X berasumsi bahwa, pada umumnya manusia tidak senang bekerja, tidak berambisi, tidak ingin tanggungjawab dan lebih suka diarahkan. Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh

tujuan organisasi. Motivasi hanya berkalu sampai tingkat lower order needs (psikologi dan safety level) Teori Y berasumsi bahwa, bekerja adalah kodrat manusia jika kondisinya menyenangkan. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi kinerja pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik. Motivasi tidak hanya mengenai lower needs, tetapi juga mengenai higher order needs. Douglas menginginkan agar para pimpinan menerapkan teori Y dalam organisasinya, sehingga pegawai akan didorong untuk berkembang, dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan imajinasi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Herzberg berdasarkan penelitiannya di Kota Pittsburg dan sekitarnya, ditemukan 2 rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Rangkaian tersebut adalah: Faktor Motivator yang terdiri dari, achievement (keberhasilan kerja), recognition (pengakuan), the work itself (pekerjaan itu sendiri), responsibilities (tanggungjawab) dan advancement (pengembangan). Sementara Faktor Hygiene terdiri dari, technical superiority (superfisi teknik), wages (gaji), dan keadaan pekerjaan.

Menurut Moekijat dalam bukunya Dasar-dasar motivasi (1984) membagi jenis-jenis motivasi menjadi 5 yaitu: Motivasi imbal jasa: Berupa uang penghargaan dalam arti ekonomi murni (orang ingin dibayar atas pekerjaannya di dalam organisasi) Motivasi dan uang: Uang atau faktor apa saja yang digunakan untuk memotivasi para pegawai, Motivasi dan produktivitas: Seseorang harus menjadi sarana untuk memenuhi kebutuhan orang lain, baik karena kebutuhan kerja ataupun isi pekerjaan tersebut, Motivasi dan moral: Konsep sosial dari sudut integrasi atau menggabungkan individu, Motivasi dan iklim organisasi: Keinginan dan dorongan individu yang dipengaruhi kebutuhan fisiologi dan keadaan saat itu.

b. Model Motivasi

Selain pendapat para ahli di atas, terdapat beberapa teori motivasi yang berkembang hingga saat ini. R eksohadiprodo (1992) mengemukakan pendapat S toner yang membagi beberapa jenis motivasi yaitu

1) Model Tradisional

Menurut Taylor F, manusia membutuhkan rangsangan berupa upah menarik dan pengawasan ketat agar disiplin dan takut bersantai. Cara ini juga dikenal dengan istilah carrot and stick system atau system wortel dan cambuk. Manajer memperlakukan pegawai-pegawai sebagai kuda yang didepannya digantungkan seikat wortel. Karena tergiur, kuda akan berlari mengejar. Bila kuda belum bergerak, maka manajer akan menghajar kuda itu dari belakang. Untuk masa yang lama, cara ini akan bermanfaat, tetapi akan segera tiba dalam titik jenuh dan cara ini tidak dapat dipakai lagi.

2) Model hubungan kemanusiaan

Penelitian Mayo E di bengkel Western Company di Hawthorne, Illinois, menyimpulkan bila pegawai-pegawai memerlukan hubungan manusiawi untuk memotivasi kerja mereka. Manajer harus menciptakan suasana kerja agar pegawai-pegawai merasa berguna dan penting. Untuk itu pegawai-pegawai juga harus diberi kesempatan mengambil keputusan dan diberi informasi mengenai perusahaannya, sehingga dengan hubungan manusiawi tersebut pegawai-pegawai akan bekerja lebih produktif.

3) Model Sumber Daya Manusia,

Pegawai-pegawai tidak hanya termotivasi oleh uang. Kepuasan kerja sangat penting bagi mereka. Terkait masalah tersebut, Maslow menyatakan bila orang dipenuhi segala kebutuhannya maka dengan sendirinya dia akan menyumbang demi pencapaian tujuan organisasi. McGregor menyatakan bila manusia sudah bekerja, sudah pengarahan

diri/pengendalian diri, belajar, kemampuan menggunakan imajinasi, sedangkan Herzberg menyampaikan bahwa manusia mempunyai 2 (dua) kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk menghindari rasa sakit dan tidak terduplikasi serta kebutuhan untuk tumbuh berkembang serta belajar.

4) Model Motivasi Kinerja

Terence Mitchell, seorang peneliti Perilaku Organisasi yang terkenal, mengusulkan suatu model konsep yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja, mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang kita bahas dalam buku ini. Model ini mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi dari motivasi. Diperkirakan bahwa input individu dan konteks pekerjaan adalah dalam kategori kunci dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Para pegawai membawa kemampuan, pengetahuan, watak dan ciri, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai, dalam pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, tugas yang diselesaikan oleh seseorang, pendekatan organisasi terhadap pengakuan dan penghargaan, cukupnya supervisor pengawasan dan membimbing, dan budaya organisasi. Kedua kategori yang menjadi faktor yang mempengaruhi satu sama lain sebagaimana proses yang berkaitan dengan motivasi yaitu meminta, mengarahkan, menetapkan. (Wibowo 2007)

c. Teori Motivasi

Menurut Handoko (1996 : 54) ada beberapa ahli yang mengemukakan beberapa pendapat mengenai kebutuhan atau kepuasan (motivasi) di antara pendapat tentang motivasi tersebut adalah sebagai berikut :

1) Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow (Maslow Need)

Teori terkenal dengan nama teori kebutuhan yang berbunyi bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam – macam kebutuhan . Berbagai kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang berjenjang artinya apabila kebutuhan pada jenjang pertama telah dapat dipenuhi maka kebutuhan kebutuhan jenjang kedua akan diutamakan , apabila kebutuhan ketiga dapat terpenuhi maka kebutuhan jenjang ketiga akan menonjol , apabila kebutuhan ketiga dapat dipenuhi maka kebutuhan keempat akan diutamakan, demikian sampai kebutuhan ke lima, dan apabila ke lima jenjang kebutuhan telah dapat dipenuhi, orang yang bersangkutan akan menemukan keberhasilan dan kebahagiaan. Kelima jenjang kebutuhan dapat menurut Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) :

a) Kebutuhan fisiologis (physiologis Needs)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok atau kebutuhan primer manusia untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan biologis seperti misalnya , kebutuhan makan , minum , pakaian maupun perumahan seks dan istirahat . Menurut Maslow bahwa setiap orang akan berusaha untuk terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan pokok yaitu kebutuhan fisiologis sehingga seseorang termotivasi untuk mendapatkan upah tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya .

b) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan

Menurut Abraham Maslow tentang kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja atau safety needs dimaksud adanya rasa aman, tenteram, bebas rasa takut dan adanya jaminan di masa mendatang atas diri seseorang dalam bekerja. Konsep ini mengandung pengertian bahwa kebutuhan keamanan jiwa yang berisikan perlindungan dari ancaman fisik, perlakuan yang

adil, adanya jaminan pengangguran atau pemecatan dan jaminan cacat, jaminan pensiun maupun jaminan hari tua.

c) *Kebutuhan sosial (social need)*

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk diakui oleh lingkungan kerja meliputi pemberian tunjangan hari raya (THR), kesempatan wisata, jaminan akan pendidikan dan jaminan akan pengobatan perusahaan. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima ke kelompok, keluarga dan organisasi. Menurut Wahjsumidjo (1999: 75) diungkapkan bahwa pada prinsipnya kebutuhan sosial ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (sense of belonging), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (sense of achievement) dan kebutuhan akan keikutsertaan (sense of participation).

d) *Kebutuhan akan penghargaan (Esteem Needs)*

Penghargaan prestasi atau esteem needs apabila dipandang dari sudut ke manusia adalah untuk menghargai prestasi yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang. Menurut Handoko bahwa penghargaan sebagai suatu pengakuan atas suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dan hal ini merupakan motivator yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi, uang ataupun hadiah.

Sedangkan menurut Martoyo menyatakan bahwa penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai persamaan sifat dan makna. Sifat keduanya membedakan dalam hal pemberian dan tidak dibatasi oleh waktu, sedangkan maknanya sama-sama pemberian. Dari pengertian-pengertian penghargaan diatas mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan. Wujud dari penghargaan fisik merupakan penghargaan yang

diberikan dalam bentuk benda seperti misalnya : barang konsumsi , uang maupun pakaian , sedangkan penghargaan non fisik mencakup hal –hal yang berhubungan dengan kepuasan seperti ucapan terima kasih , pemberian piagam penghargaan maupun pemberian jasa .

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs)**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk memenuhi kepuasan diri pribadi seperti misalnya pengembangan diri , menggali potensi maupun mencari penyelesaian pekerjaan yang dibebankan sendiri . Menurut Mangkunegara dalam kebutuhan ini pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar dan kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide –ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu .

2) **Teori Dua Fakta menurut Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang didasarkan pada penelitian bersama , yang hasilnya adalah mengemukakan dua rangkaian kondisi yaitu rangkaian kondisi pertama ialah faktor motivator , kondisi kedua ialah faktor hygiene , yang termasuk.

a) **Faktor Motivator**

(1) **Achievement (prestasi)**

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berusaha mencapai hasil dengan kemampuan sendiri dan pimpinan berkewajiban memberikan semangat apabila karyawan kurang menguasai pekerjaan, jika telah berhasil pimpinan harus mengatakan keberhasilan tersebut .

(2) **Recognition (pengakuan)**

Karyawan memperoleh pengakuan pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang berprestasi dikatakan baik, diberi penghargaan pujian dan sebagainya

(3) The work it self (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan hendaknya menghindari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap karyawan merasa puas dan betah pada pekerjaannya.

(4) Responsibility (tanggung jawab)

Pimpinan harus menghindari supervise yang ketat dengan membiasakan karyawan bekerja sendiri menerapkan prinsip partisipasi.

(5) Advancement (pengembangan)

Pelatihan kepada karyawan untuk bekerja dan bertanggung jawab yang lebih baik, maka karyawan sudah siap untuk diikutsertakan dalam latihan lanjutan atau pendidikan atau kenaikan pangkat

b) Faktor Higiene

Selanjutnya faktor yang kedua faktor Higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan itu terdiri dari :

(1) Technical supervisor

Hal ini dapat menimbulkan kekecewaan karena kurangnya kemampuan para atasan dalam menjalankan tugas, sehingga perlunya adanya pelatihan agar para pimpinan tersebut dapat memperbaiki diri

(2) Interpersonal supervisor

Perwujudan dari hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya

(3) Policy dan administrasi

Dalam hal ini kebijaksanaan personalia khususnya memang tidak langsung ditentukan oleh manajer sendiri, kebijaksanaan umumnya ditentukan oleh pimpinan tertinggi dalam perusahaan oleh dewan direksi dengan memperhatikan pendapat serikat pekerja.

(4) Gaji (salary)

Pada umumnya manajer tidak dapat menentukan segala gaji yang berlaku di dalam unitnya, namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

3) Teori Keadilan Menurut J. Stacy Adams

Membandingkan masukan-masukan terhadap pekerjaan dengan hasil-hasil yang diterima (pribadi atau karyawan lain) sangat berpengaruh terhadap perilaku dalam melaksanakan kegiatan. Seorang manajer dalam hal ini harus menyadari tentang ada atau tidak adanya keadilan di lingkungan kerja dan dapat berakibat timbulnya penurunan produksi. Dalam hal ini manajer mampu membeli waktu karyawan, tapi tidak antusiasme, inisiatif, ketelitian, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya.

Menurut Davis dan Werther dalam Handoko (1996: 84), kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan karyawan yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku karyawan, dimana kompensasi ini diterima sebagai balas jasa atas kerja pada organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan motivasi dapat dikategorikan menjadi dua yaitu Motivasi finansial dan non finansial. Motivasi finansial adalah imbalan atau motivasi yang diberikan dalam bentuk uang. Faktor yang mengatur variabel motivasi finansial adalah: Gaji, Tunjangan struktural, Tunjangan fungsional, Tunjangan keluarga (suami/istri, anak), Tunjangan hari raya (THR), Pembayaran insentif, Upah lembur dan Uang (sementara motivasi non finansial) Motivasi

non finansial adalah imbalan atau motivasi yang diberikan dalam bentuk selain uang. Faktor untuk mengukur variabel motivasi non finansial, adalah sebagai berikut :Cuti kerja , Kenaikan pangkat,. Tanda penghargaan, Pendidikan dan pelatihan,dan Promosi jabatan

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Wibowo (2011 : 7) berasal dari pengertian performance , adapula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja namun , sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Selanjutnya menurut Armstrong dan Baron dalam As'ad (1998 : 15) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi , kepuasan , komsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi . Selanjutnya menurut Bernardin dan Russell dalam As'ad (1998 : 16) kinerja didefinisikan sebagai catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu .Sedangkan Lawler dan Porter dalam As'ad, (1998:47) mengemukakan bahwa kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan standart dan kinerja yang ditetapkan . Kinerja seseorang dalam organisasi dapat dijadikan sebagai indikator tingkat keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya .

b. Penilaian kinerja

1) Arti Penilaian kinerja

Untuk mengetahui kinerja melalui penilaian oleh pimpinan . Secara umum , ispenilaian merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan

oleh organisasi. Menurut Fisher, et al dalam Iswanto (1990 dan 2005 : 5.1) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode, sebagai hasil dari kinerja adalah produktivitas bagi organisasi dan penghargaan bagi individu karyawan yang berupa upah, tunjangan, keamanan pekerjaan, pengakuan dan keamanan kerja dan supervisor serta peluang promosi. Sedangkan menurut Dessler dalam Iswanto (2000 dan 2005 : 5.7) penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerjanya. Menurut Noe, et al dalam Iswanto (2000 dan 2005 ; 5.2) penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Sedangkan manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakin bahwa aktivitas dan output karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

2) Fungsi Penilaian Kinerja

Banyak fungsi dan kegunaan yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja, sebagai contoh, informasi yang dikumpulkan dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk kompensasi, peningkatan kinerja atau manajemen dan dokumentasi. Di samping itu data penilaian kinerja juga digunakan untuk keputusan penetapan misalnya promosi, transfer, pemberhentian, pemensiunan, analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan dan riset serta evaluasi (Bernardin dan Russell 1998) dalam Iswanto (2005 : 5.8)

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem reward dan hukuman suatu organisasi, karyawan yang menerima hasil evaluasi baik cenderung untuk menerima reward organisasional seperti upah yang meningkatkan atau menerima bonus. Sedangkan bagi karyawan yang menerima hasil jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional seperti penurunan pangkat atau

pemecatan .Keputusan personalia umum lain yang berhubungan dengan penilaian kinerja adalah transfer dan kedisiplinan karyawan dalam Iswanto Yun (2005 : 5.8)

3) Langkah-langkah Penilaian kinerja

Tujuan dilaksanakan langkah –langkah penilaian kinerja adalah untuk menyediakan informasi yang dapat melayani sasaran organisasi dan mengikuti peraturan , maka sistem penilaian / evaluasi kinerja harus memberikan data yang akurat dan reliabel dalam Iswanto Yun (2005 : 5.13), Menurut Ivancevich (1992) kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliabel akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari 6 (enam) langkah

Teori tentang kinerja merupakan proses perilaku kerja maksimal seseorang sehingga tujuan dalam suatu bidang pekerjaan dapat tercapai. Maier dalam As'ad (1998:47) memberi batasan mengenai kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Disebutkan pula (As'ad, 1998: 56) bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu masing-masing.

Kinerja Guru . Setiap akhir tahun kepala sekolah membuat penilaian kinerja guru dan pegawai yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) khusus untuk guru yang statusnya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) .Dari DP3 tersebut dapat dilihat bagaimana kinerja dari guru.Pada daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut terdapat butir prestasi kerja yang berisikan ke cakupan dan menguasai bidang pekerjaan , di sekolah yang salah satunya adalah guru bidang pekerjaan yang harus dikuasai adalah dalam hal pelaksanaan : Rencana Pembelajaran , Pelaksanaan Pembelajaran dan Evaluasi yang terdapat pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) , hal ini sesuai dengan tugas profesional guru menurut Undang – Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang guru dan dosen adalah

merencanakan Pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan menengvaluasi hasil pembelajaran.

1) Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Kinerja guru berkaitan erat dengan kompetensi yang dimiliki guru dalam pelaksanaan tugasnya.

Ada empat kompetensi guru sesuai PP no 19 tahun 2005 yaitu : a) kompetensi kepribadian, b) kompetensi pedagogik, c) kompetensi profesional dan d) kompetensi sosial. Kemampuan kepribadian adalah kemampuan yang menyangkut

pribadi guru agar dapat menata diri, guru itu dapat digugu dan ditiru.

Menurut Sudjana (1982 :26) guru perlu sekurang-kurangnya mempunyai empat kemampuan yaitu

- a) merencanakan program belajar mengajar
- b) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar
- c) menilai kemajuan proses belajar mengajar
- d) menguasai bahan pembelajaran, dalam arti menguasai bidang studi yang diampunya

Untuk mengukur proses kinerja individu bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan /tindakan dengan landasan standart yang jelas dan tertulis, mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas, maka proses kinerja sangat tergantung pada tingkat individu dalam pencapaiannya.

2) Kinerja Guru dalam Kegiatan Pembelajaran

Dari tugas tanggung jawab guru, peneliti membatasi tugas guru yang berhubungan dengan fenomena penelitian ini yaitu tugas dalam kegiatan pembelajaran, sesuai dengan Permeneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik, dengan demikian

keterampilan dalam mengembangkan perangkat pembelajaran dalam melaksanakan tugas utama guru diperlukan .

Kegiatan pembelajaran menurut Permendiknas dan RB no 16 tahun 2009 pasal 1 ayat (3) pembelajaran guru dalam :

- a) menyusun rencana pembelajaran
- b) melaksanakan pembelajaran yang bermutu
- c) menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan
- d) melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik

maka dapat dipahami bahwa kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah proses kerja guru dalam kegiatan pembelajaran.

Dari beberapa uraian dan pendapat menyimpulkan bahwa kinerja guru adalah proses kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai agen pembelajaran , Pada penelitian ini untuk mengukur kinerja guru dengan empat indikator yaitu a) menyusun rencana pembelajaran b) melaksanakan pembelajaran c) menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran d) melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik .

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah . Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan , maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang –orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan . Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985) dalam Wahjosumijdo (1999 : 68) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah

proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan pernyataan yang dikemukakan para ahli ke pimpinan. Knezevich dalam Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa ke pimpinan adalah sumber energi utama ke tercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens (1991) dalam Wahjosumijdo (1999: 68) juga menegaskan bahwa kualitas ke pimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Kepala Sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola sekolah, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Seorang kepala sekolah dikatakan menjadi kepala sekolah yang berhasil apabila memiliki kemampuan kepribadian terpuji, memiliki kemampuan manajerial, memiliki wawasan dan sikap kewirausahaan dalam mengelola kegiatan pendidikan sebagai sumber belajar peserta didik yang bermartabat dan menyenangkan, memiliki kemampuan melaksanakan supervisi yang efektif, memiliki kemampuan melakukan kegiatan sosial yang bermanfaat bagi sekolah, lingkungan dan masyarakat luas. Di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 40 Ayat (2) ditegaskan bahwa pendidik dan tenaga pendidik yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan serta memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, sebagai kepala sekolah, yaitu tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah.

Menurut Koontz (1980) dalam Wahjosumijdo (1999 : 70) Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, karena guru akan lebih baik kinerjanya jika kepala sekolah baik, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk menjadi pemimpin yang efektif kepala sekolah selain dipengaruhi oleh faktor motivasi diri yang dimilikinya, dipengaruhi juga oleh kemampuan intelektual maupun kemampuan dalam mengelola organisasi sekolah, berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau pengelolaan ke luar (eksternal). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja guru yang efektif dan efisien. Kimbrough dan Burkett (1990) dalam Wahjosumijdo (1999 : 72) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah, yaitu mengelola pengajaran dan kurikulum, mengelola siswa, mengelola personalia, mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta organisasi dan struktur sekolah.

Berdasarkan landasan teori tersebut, dapat digarisbawahi bahwa tugas-tugas kepala sekolah dasar dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu tugas-tugas di bidang administrasi dan tugas-tugas di bidang supervisi.

- a. tugas di bidang administrasi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang-gagasan pendidikan di sekolah, yang meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, dan hubungan sekolah masyarakat. Dari keenam bidang tersebut, bisa diklasifikasi menjadi dua, yaitu mengelola komponen organisasi sekolah yang berupa manusia, dan komponen organisasi sekolah yang berupa benda.
- b. Tugas di bidang supervisi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Supervisi merupakan suatu usaha

memberikan bantuan kepada guru untuk memperbaiki atau meningkatkan proses dan situasi belajar mengajar. Sasaran akhir dari kegiatan supervisi adalah meningkatkan hasil belajar siswa.

Fungsi dan tugas kepala sekolah dapat diakronimkan menjadi *edmanstime* (education, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator dan entrepreneur). Peran tersebut dapat dilihat secara lebih rinci sebagai berikut: , Peran sebagai educator, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidikan. Kemampuan mengajar/membimbing siswa, kemampuan membimbing guru, kemampuan mengembangkan guru, kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan, Peran sebagai manager, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien, kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi sekolah, kemampuan menggerakkan guru, kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan. Peran sebagai administrator, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien: Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK, Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana, kemampuan mengelola administrasi persuratan, Peran sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya., Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan, Kemampuan melaksanakan program supervisi, Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi, Peran sebagai leader, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama: Memiliki kepribadian yang kuat Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional, Memahami kondisi warga

sekolah, Peran sebagai innovator, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik), kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan, Peran sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja/belajar, kemampuan memberi keputusan kepada warga sekolah, Peran sebagai entrepreneur, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah, kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif, kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi adalah ikatan sosial yang mengikat anggota suatu organisasi secara bersama dalam memberikan nilai-nilai, alat simbolis dan ide-ide sosial. Greenberg dan Baron dalam Sagala (2008 : 75) menekankan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma, perilaku, dan harapan yang dimiliki anggota organisasi. Dengan menggunakan pendekatan sosiologis dan psikologis, Getzel dan Guba dalam Sagala (2008 : 76) mengemukakan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh dua dimensi, yaitu dimensi institusi yang dikenal dengan istilah nomothetic dimension, dan dimensi individu yang dikenal dengan istilah idiographic dimension Lunenburg dan Orstein, 2000 dalam Sagala (2008 : 77). Ditinjau dari sisi institusi, setiap anggota dituntut untuk bertindak sesuai dengan peranan dan harapan untuk mencapai tujuan organisasi. Ditinjau dari sudut individu, setiap anggota

dituntut untuk bertindak sesuai dengan pribadinya dan kebutuhannya, maupun norma-norma institusi.

Selanjutnya menurut Schwart dan Davis (1982) dalam Ndraha (2003 : 34) menyebutkan budaya adalah suatu kesatuan keyakinan dan harapan yang diberikan oleh keseluruhan anggota organisasi. Selanjutnya menurut Brown A (1998) dalam Ndraha (2003 : 34) keduanya dapat melahirkan norma dan kekuatan pendorong yang membentuk tingkah laku individual dan kelompok dalam organisasi itu. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri (pemimpin) / kepala sekolah sebagai strong leaders. Keberhasilan suatu organisasi / sekolah sekarang berawal dari kepemimpinan para pemimpinnya.

8. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Terence Mitchell, seorang peneliti Perilaku Organisasi yang terkenal, mengusulkan suatu model konsep yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja., mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang kita bahas dalam buku ini. Model ini mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi dari motivasi. memperkirakan bahwa input individu dan konteks pekerjaan adalah dalam kategori kunci dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Para pegawai membawa kemampuan, pengetahuan, watak dan ciri, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai, dalam pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, tugas yang diselesaikan oleh seseorang, pendekatan organisasi terhadap pekerjaan dan penghargaan, cukupnya supervisor pengawasan dan pembimbing, dan budaya organisasi. Kedua kategori yang menjadi faktor yang mempengaruhi satu sama lain sebagaimana proses yang berkaitan dengan motivasi yaitu meminta, mengarahkan, menetapkan. (Wibowo 2007)

9. Hubungan Kepemimpinan kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Dengan Kinerja Guru

Vroomian (1964) dalam As'ad (1998:59) mengemukakan suatu model kinerja seseorang yang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi (M) dan ability (Kemampuan=A). Rumusnya adalah $P = f(M \times A)$. Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya pasti akan rendah pula. Lawler dan Porter (As'ad, 1998: 61), mengusulkan kinerja mengikuti rumusan : $Performance = Effort \times Abilities \times Role Perception$

Keterangan :

- Effort adalah banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
- Ability adalah karakteristik individual seperti intelegensi, manual skill, traits yang merupakan kekuatan potensial seseorang yang berkuat dan sifatnya relatif stabil.
- Role Perception adalah ke sesuaian antara effort yang dilakukan seseorang dengan pandangan evaluator, atau atasan langsung tentang kinerja.

Pendapat Keith Davis (Mangkunegoro,2000:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Perumusannya adalah :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge skill. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan secara mental, kinerja merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja yang maksimal.

Motif berkinerja adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Berkaitan dengan motif kinerja McClelland (Hicks, 1996: 135) mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berkinerja tinggi, yaitu : (1) memiliki tanggung jawab pribadi tinggi, (2) berani mengambil resiko, (3) memiliki tujuan yang realistik, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland (1993) pegawai akan mampu mencapai kinerja jika ia memiliki motif berkinerja tinggi. Motif berkinerja yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Dari batasan-batasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dan merupakan hasil interaksi dan motivasi dari kemampuan kerja. Sedangkan perbedaan kinerja masing-masing individu disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari individu yang bersangkutan. Untuk meningkatkan kinerja, maka kemampuan kerja individu harus ditingkatkan melalui suatu upaya yaitu pengembangan sumber daya manusia, antara lain melalui pelatihan, partisipasi dan kedisiplinan.

Menurut Timpe (1993 :28) yang mempengaruhi kinerja guru yaitu : a) lingkungan kerja, b) motivasi kerja, c) gaya kepemimpinan, d) perilaku, e) sikap dan f) tindakan rekan-rekan, selanjutnya Arikunto (1990: 19) mengemukakan bahwa keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi merupakan salah satu komitmen individu tersebut. Guru yang memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembankan diduga akan terlihat dari kinerja.

10. Tinjauan Penelitian Terdahulu

- a. Ismail (2011) Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada SMP A I-Muslimin Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara) , Pasca Sarjana , Program studi Magister Manajemen Pendidikan STIE Malang .Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif ,Metode utama penelitian ini adalah penelitian suvei, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data pokok atau data primer. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan 1) Terbukti secara parsial bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.2) Terbukti secara parsial bahwa motivasi yang diterima pegawai secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.3)Terbukti secara simultan, bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.:4)Terbukti bahwa motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- b. Darwin (2012) Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah . Pasca Sarjana , Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang ,penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis kuantitatif ,kesimpulan dari penelitian ini adalah
- 1) Budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru
 - 2) kepemimpinan Trasformasional kepala Sekolah berkortribusi signifikan terhadap kinerja guru
 - 3) selanjutnya budaya organisasi dan kepemimpinan transformasioanl kepala sekolah secara bersama –sama berkontribusi terhadap kinerja guru .

- c. Subadi (2012) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah . Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka , Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Nilai t hitung sebesar 3,278 dengan signifikansi sebesar 0,02. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , berarti bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tapanuli Tengah.
- d. Tukiran, Achmad S (2010) .Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP dan SMA Negeri Di Kabupaten Banjarnegara . Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNSOED Purwokerto. Penelitian menggunakan metode survei di SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara dengan pendekatan kuantitatif . Motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kekuasaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi afiliasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru

B. Kerangka Berpikir

Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Organisasi , motivasi dan Kinerja Pentingnya seorang pemimpin dalam suatu organisasi sudah tidak dapat diragukan lagi, bahkan banyak pendapat yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi (Kartono,1988). Interaksi yang harmonis antara

para pegawai suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal disebabkan oleh adanya motivasi yang tinggi dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga bersedia melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagai motivator seorang manajer (pemimpin) harus menyesuaikan cara, kepemimpinan dengan lingkungan tempat tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah budaya organisasi dan motivasi kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah bagaimana kesanggupan atau kemampuan pemimpin pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara, untuk berbuat, bersikap, bertindak dengan cara yang khas untuk menyatakan pikiran dan perasaannya melalui kepemimpinan kepala sekolah, budaya yang berlaku dan cara memotivasi sehingga mampu mempengaruhi, menggerakkan guru untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan berbagai teori tersebut di atas penulis mendasarkan kajian antara ketiga konsep yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Tannenbaum dalam Nurjayadi, (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh antara pribadi yang terjadi pada suatu situasi dan diarahkan melalui proses motivasi ke arah tercapainya suatu tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini diproyeksikan pada kinerja guru.

Motivasi merupakan salah satu hal paling penting dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dan berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin atau antara pemimpin perusahaan dan pegawai-pegawainya untuk mewujudkan kinerja pegawai. Cutler Block (1983) dalam Hasibuan (1990 : 86) mengemukakan masalah motivasi pada indikator endogen terdiri dari frekwensi dan intensitas. Hasibuan (1990 : 87) menyatakan, motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang dalam bekerja agar lebih efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Donnelly

(1990) dalam Subroto dan Nasikin (2009 : 86) menyatakan, motivasi adalah usaha dari dalam yang kondisinya dilukiskan sebagai harapan, keinginan dan lainnya, yang ada dalam aktivitas atau gerakannya. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Ivancevich dan Donnely (1997) dalam Subroto dan Nasikin (2009 : 86) menyatakan, motivasi bekerja dan kemampuan melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi dan menentukan hasil karya. Teori motivasi berusaha menjelaskan dan meramalkan bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dimulai, dipertahankan dan dihentikan. Ndraha (2003 : 87) Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dari makna bersama yang menekankan kepentingan norma – norma kelompok kerja yang berpengaruh terhadap kinerja dari kelompok tersebut , dan kepentingan tersebut dapat memotivasi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Kreinertner dan Angelo (2001 : 205) , dalam Ndraha (2003 : 88) : motivasi dan budaya dapat dipastikan mempengaruhi kinerja , walaupun bukan satu – satunya faktor yang membentuk kinerja . Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi . Pekerjaan mempunyai kemampuan , pengetahuan kerja , disposisi dan sifat , emosi , suasana hati , keyakinan dan nilai – nilai pada pekerjaan . Kontes pekerjaan mencakup lingkungan fisik , penyelesaian tugas , pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan , kecukupan pengawasan dan coaching , serta budaya organisasi

Dari hasil riset Robbins (1990:439 dan 1991 : 573) menunjukkan karakteristik utama menyangkut dimensi struktural maupun perilaku yang menjadi pembeda dari budaya organisasi adalah :

1. Inisiatif individual yaitu tingkat tanggung jawab , kebebasan dan independensi yang dipunyai individu .

2. toleransi terhadap tindakan resiko yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko,
3. Arah yaitu tingkat sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi,
4. Integrasi yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
5. Dukungan dari manajemen yaitu sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pengawas
7. Identitas, yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara ke seluruhan dengan organisasinya ke timbang dengan kelompok tertentu atau bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan sejauh mana alokasi imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
10. Pola-pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi organisme di batasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

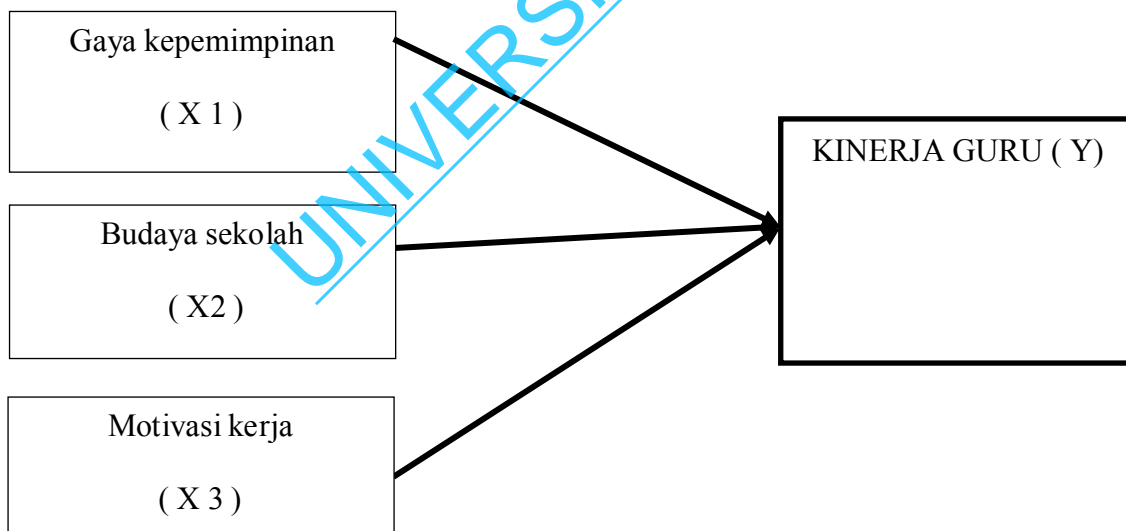
Pendapat para ahli tersebut menegaskan bahwa persepsi umum di yakini oleh para anggota organisasi dari berbagai latar belakang yang diterima secara bersama, nilai inti yang dimiliki oleh anggota organisasi sebagai budaya kuat. Hal ini dicirikan oleh nilai inti yang dianut organisasi dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan secara bersama secara luas. Makin

banyak anggota yang menerima nilai –nilai inti menyetujui ,jajaran tingkat kepentingannya dan merasa terikat kepadanya ,maka makin kuat budaya itu (Sagala : 2008)

Maier dalam As'ad (1998:47) memberi batasan mengenai kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Disebutkan pula (As'ad, 1998:56) bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu masing-masing. Sedangkan Lawler dan Porter (As'ad, 1998: 47) mengemukakan bahwa kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Selanjutnya Vroomian (1964) dalam As'ad (1998:59) mengemukakan suatu model kinerja seseorang yang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivation (M) dan ability (Kemampuan=A). Rumusnya adalah $P = f (M \times A)$. Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya pasti akan rendah pula.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun kerangka konseptual seperti tampak pada

Gambar 2.1



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

1. Hipotesa Penelitian

- a. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.
- d. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel terikat (tidak bebas) atau dependent variable, yaitu variabel yang nilainya tergantung dari nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol Y , yang dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan. Variabel bebas atau independent variable, yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol X , pada penelitian ini variabel bebasnya adalah variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3).

1. Definisi operasional Kinerja guru (Y)

Kinerja guru adalah tingkat keberhasilan seorang guru di dalam melakukan/menyelesaikan pekerjaannya. Dengan rincian tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran yang bermutu

- c. Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
- d. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik

2. Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1)

Kepemimpinan yaitu kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku guna mencapai kinerja dan standar yang telah ditetapkan sekolah .

Adapun tolok ukur yang akan digunakan dalam kuesioner adalah :

- a. pengambil keputusan
- b. peran sebagai penghubung (komunikasi)
- c. peran sebagai pemberi motivasi
- d. peran sebagai pengawas .

3. Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah keseluruhan nilai , norma –norma , kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi tersebut , seperti : kebiasaan dan tradisi yang tercermin Menurut Schein (2004) budaya , tolok ukur budaya organisasi ada tiga tingkatan yaitu :

- a. Artifact (Artifacts) : adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan sebenarnya budaya itu kepada karyawan yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. Nilai-nilai yang didukung (Espoused Values): adalah alasan yang diberikan Oleh sebuah organisasi atau untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. Asumsi Dasar (Basic Assumption): adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

4. Variabel Motivasi (X3)

a. Motivasi finansial

Motivasi finansial adalah imbalan atau motivasi yang diberikan dalam bentuk uang. Faktor untuk mengatur variabel motivasi finansial adalah :

- 1) Gaji
- 2) Tunjangan struktural
- 3) Tunjangan fungsional
- 4) Tunjangan keluarga (suami/istri, anak)
- 5) Tunjangan hari raya (THR)
- 6) Pembayaran insentif,
- 7) Upah lembur,
- 8) Uang motivasi

b. Motivasi non finansial

Motivasi non finansial adalah imbalan atau motivasi yang diberikan dalam bentuk selain uang. Faktor untuk mengukur variabel motivasi non finansial, adalah sebagai berikut :

- 1) Cuti kerja
- 2) Pendidikan dan pelatihan
- 3) Kenaikan pangka
- 4) Promosi jabatan
- 5) Tanda penghargaan

Tabel 2.1
Definisi operasional variabel

Operasioanalisis konsep penelitian	Defenisi	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Kepemimpinan	Robbins (1996) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan tertentu	Mengambil keputusan	Menyelesaikan masalah Perunding	Skala likertSkala
		berkomunikasi	mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan secara cermat	
		Memberikan Motivasi	Mampu memberi motivasi	
		Memberikan pengawasan	Mampu memberi pengawasan	
Budaya Organisasi	keseluruhan nilai , norma –norma , kepercayaan – kepercayaan .Dan opini –opini yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi , sehingga kebudayaan tersebut memberi arah dan corak kepada anggota – anggota organisasi tersebut , kebiasaan dan tradisi .	Artefak adalah elemen yang paling luar. Sebagai yang tampak dan berwujud	Logo	Skala likert
			Upacara	
			bahasa,	
		Nilai-nilai yang didukung (Espoused Values) adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi	kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi	
		Norma yaitu standar perilaku, mencakup pedoman organisasi		
		Nilai dominan yang ada pada organisasi untuk mendukung keyakinan organisasi		

		Asumsi yang menjadi landasan dan kepercayaan adalah alasan yang diberikan oleh seseorang organisasi atau untuk mendukung caranya melakukan sesuatu	Nilai yang diyakini untuk meningkatkan kualitas Nilai yang diyakini untuk meningkatkan kuantitas	
Motivasi kerja (work motivation)	pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Desler G 2003)	Motivasi finansial	Gaji	Skala likert
			Tunjangan fungsional	
			Tunjangan keluarga (suami/istri, anak)	
			Tunjangan hari raya (THR)	
		Motivasi non finansial	Pembayaran insentif,	
			Upah lembur	
			Uang motivasi	
			Cuti kerja	
Kinerja Guru (Y)	Proses kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai agen pembelajaran	Perencanaan pembelajaran	Merumuskan perencanaan pembelajaran	Skala likert
			Membuat tujuan pembelajaran	
			Mengevaluasi perencanaan pembelajaran	

			Mengembangkan perencanaan pembelajaran	
		melaksanakan pembelajaran yang bermutu	Kegiatan pendahuluan / pra pembelajaran	
			Kegiatan inti pembelajaran	
			Kegiatan penutup pembelajaran	
		menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran	Merencanakan penilaian	
			Melaksanakan penilaian	
			Menganalisa penilaian	
		melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik	Merencanakan program perbaikan nilai dan pengayaan	
			Melaksanakan perbaikan nilai	
			Melaksanakan pengayaan	

D. Kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Jumlah Butir	No Butir
1	Kinerja Guru (Y)	1. Menyusun rencana pembelajaran,	10	1 s/d 10
		2. Melaksanakan pembelajaran yang bermutu	7	11 s/d 17
		3. Menilai dan mengevaluasi hasil	4	18 s/d 21
			3	22 s/d 24

		pembelajaran, 4. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.		
		Jumlah Pertanyaan Variabel (Y)	24	
2	kepemimpinan (X ₁)	1. Mengambil Keputusan 2. Berkomunikasi 3. Memberi motivasi 4. Memberi pengawasan	5 5 2 2	1 s/d 5 6 s/d 10 11 s/d 12 13 s/d 14
		Jumlah Pertanyaan Variabel (X₂)	14	
3	Budaya Organisasi (X ₂)	1. Artefak 2. Nilai-nilai yang didukung (Espoused Values) 3. Asumsi Dasar (Basic Assumption)	5 10 3	1 s/d 5 6 s/d 15 16 s/d 18
		Jumlah Pertanyaan Variabel (X₂)	18	
4	Motivasi Kerja (X ₃)	1. Motivasi Finansial 2. Motivasi non finansial	6 4	1 s/d 6 7 s/d 10
		Jumlah pertanyaan Variabel (X₃)	10	
Total Pertanyaan			66	

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan atau metode deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif berusaha mencari pemecahan masalah melalui analisis tentang perubahan-perubahan sebab akibat yang meneliti faktor-faktor tertentu yang berhubungan dengan situasi atau fenomena yang diselidiki dan membandingkan suatu faktor dengan yang lainnya. Penelitian ini menganalisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja yang dikaitkan dengan kinerja guru, dimana motivasi yang diteliti adalah motivasi finansial dan non finansial. Selanjutnya dicari pengaruh antara variabel-variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan, motivasi tersebut dengan kinerja guru.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, benda atau hal yang menjadi sumber pengambilan sampel sekumpulan yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Berdasarkan uraian diatas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tengah Sumatera Utara sebagai berikut :

Tabel 3.1
Data Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan	Populasi	Jumlah	
1	SMP Negeri 1 Pandan	≥ 10	$\geq S1$ Non S1	26 2	28	41
		< 10	$\geq S1$ Non S1	13 -	13	
		2	SMP Negeri 2 Pandan	≥ 10	$\geq S1$ Non S1	2 -
< 10	$\geq S1$ Non S1			22 -	22	
Total Populasi					65	

Sumber SMP N 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli

2. Sampel

Sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti yaitu pengaruh ke kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara, maka yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah guru-guru yang ada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan Stratified Proportional Random Sampling dalam menentukan besar jumlah sampel adalah sangat tepat. Langkah-langkah yang dilakukan yakni :

a. Menentukan ukuran sampel

Penentuan sampel adalah khusus untuk guru yang berpendidikan Sarjana Strata satu (S-1) karena berkaitan dengan kompetensi pedagogik dan penguasaan bahan ajar. Untuk menentukan

besarnya sampel / ukuran sampel masing-masing populasi ditentukan dengan rumus dan

dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut : $n = \frac{N}{1+N(\alpha)^2}$

.n : jumlah sampel yang dicari

N:jumlah populasi

.d : nilai presisi (dalam penelitian ini ditentukan sebesar 90% atau $\alpha = 0,1$).

Tabel 3.2
Data Sampel

No	Nama Sekolah	Jumlah Sampel		Jumlah sampel
		< 10 Th	≥ 10 Th	
1	SMP Negeri 1 Padan	8	16	24
2	SMP Negeri 2 Pandan Nauli	13	2	15
Jumlah		21	18	39

Sumber SMP Negeri 1 dan SMP N 2 Pandan Nauli

b. Menentukan Sampel Penelitian Secara Random

Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini menggunakan tehnik Sampling berimbang (proportional sampling), dalam menentukan anggota sampel peneliti mengambil wakil-wakil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota pada subjek yang ada di dalam masing-masing kelompok tersebut.

C. Instrumen Penelitian

Data di kumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian skala likert dengan 5 alternatif jawaban yaitu ; (1) selalu (SL), (2) sering (SR), (3) kadang-kadang (KD), (4) jarang (JR), dan (5) tidak pernah (TP). Dan untuk menjaring data frekwensi dan bersifat Opini menggunakan alternatif jawaban ; (1) sangat setuju (STS). Skala likert ini dipandang tepat digunakan untuk mengukur kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja.

1. Proses Penyusun Instrumen

Instrumen masing-masing variabel dikembangkan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pembuatan Definisi Operasional
- b. pembuatan kisi-kisi instrumen berdasarkan indikator setiap variabel
- c. menyusun butir-butir pernyataan sesuai dengan indikator aspek yang diukur, serta bahasa angket yang singkat dan mudah dipahami serta benar. Dalam penyusunan instrumen juga memperhatikan kemudahan pengisian oleh responden, dengan berusaha menghindari pertanyaan yang membingungkan menghindari kata-kata abstrak, dan tidak menggunakan kata-kata menimbulkan antipati dari responden.
- d. melakukan uji coba instrumen untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas instrumen yang disusun. Instrumen yang telah dibuat perlu diujicobakan terlebih dahulu, agar instrumen tersebut benar-benar mengukur apa yang harus diukur sehingga memperoleh data yang benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Hal-hal pokok yang menjadi tujuan uji coba instrumen adalah : melihat keterbacaan kuisioner oleh responden, melihat durasi waktu yang digunakan oleh responden dalam mengisi kuisioner, mengetahui kesulitan-kesulitan yang muncul dari responden dalam menjawab kuisioner, melihat validitas dan reliabilitas instrumen. Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas, dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya, dimana masing – masing item (skor butir) dilihat tingkat korelasinya, pada uji coba atau uji validitas pada penelitian ini jumlah sampelnya 30 orang digunakan teknik alpha dalam SPSS untuk melihat validitas eksternal maka nilai Corrected Item-Total Correlation dibandingkan dengan tabel r. Untuk sampel 30, maka nilai

tabel sebesar 0,361 . Untuk nilai r hitung pada Corrected Item Total Correlation dibandingkan dengan tabel $r (0,361)$, jika nilai Corrected Item –Total Correlation lebih besar dari 0,361 , maka butir soal dinyatakan valid , begitu juga sebaliknya .

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban responder terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Menurut Situmorang dan Lufti (2012 ; 80) . Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat diandalkan (dependability) dan diramalkan (predictability) , suatu alat ukur yang marcap dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil dapat diandalkan karena Pengujian reliabilitas dilakukan dengan . Pengujian lain adalah dengan program SPSS . Teknik perhitungan reliabilitas digunakan teknik Internal Consistent Realibility berisikan tentang sejauh mana item –item instrumen bersifat homogen dan mencerminkan konstruk yang sama sesuai dengan yang melandasinya yaitu dengan menggunakan Cronbach's Alpha . Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.8 reliabilitasnya sangat baik atau sangat meyakinkan , jika $0.7 < \text{Cronbach Alpha} < 0.8$ reliabilitas baik , dan Cronbach Alpha < 0.7 reliabilitas kurang meyakinkan, Stumorang dan Lufti (2012).

1) Uji Coba Instrumen Penelitian

Uji coba instrumen pada penelitian ini diadakan di SMPN 1 Kecamatan Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah. Banyak sampel sebanyak 30 orang yang diambil secara acak dan tetap memperhatikan ke terwakilan populasi yang tidak homogen yaitu pendidikan dan masa kerja. Dengan demikian keahlian dan karakteristik sampel ujicoba dan sampel penelitian dapat teruji dan handal.

a). Analisis Data Hasil Uji Coba

(1) Uji Validitas dan reliabilitas instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Tabel 3.3
hasil uji instrument kepemimpinan kepala sekolah
diolah dengan program SPSS
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
KP1	45,0000	110,414	,379	,932	Valid dan reabel
KP2	45,3000	107,872	,507	,928	Valid dan reabel
KP3	45,3000	102,976	,737	,921	Valid dan reabel
KP4	45,3333	103,954	,715	,921	Valid dan reabel
KP5	45,4333	100,668	,809	,918	Valid dan reabel
KP6	45,0000	110,414	,379	,932	Valid dan reabel
KP7	45,4333	100,668	,809	,918	Valid dan reabel
KP8	45,3333	102,161	,804	,919	Valid dan reabel
KP9	45,2000	106,855	,644	,924	Valid dan reabel
KP10	45,3000	104,838	,670	,923	Valid dan reabel
KP11	45,3333	103,678	,728	,921	Valid dan reabel
KP12	45,3333	103,678	,728	,921	Valid dan reabel
KP13	45,3333	103,678	,728	,921	Valid dan reabel
KP14	45,3333	103,678	,728	,921	Valid dan reabel

Sumber data Program SPSS

Berdasar Tabel 3.3 instrumen kepemimpinan kepala sekolah dengan jumlah butir pernyataan 14 item, semuanya valid dan reabel, karena Corrected Item Total Correlation di atas 0,361, dan reliabilitas instrument juga baik karena Cronbach's Alpha if item deleted $> 0,8$.

(2) Uji Validitas dan reliabilitas instrumen Budaya Organisasi (X_2)

Tabel 3.4
hasil uji instrument Budaya Organisasi diolah dengan
program SPSS Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
BD1	60,1333	165,637	,686	,930	Valid dan reabel
BD2	60,0333	164,309	,796	,928	Valid dan reabel
BD3	59,9000	171,472	,587	,932	Valid dan reabel
BD4	60,0000	169,931	,581	,932	Valid dan reabel

BD5	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD6	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD7	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD8	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD9	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD10	60,0333	168,033	,654	,931	Valid dan reabel
BD11	59,6667	168,368	,606	,932	Valid dan reabel
BD12	60,0667	166,133	,663	,931	Valid dan reabel
BD13	59,7000	168,355	,601	,932	Valid dan reabel
BD14	60,0667	166,133	,663	,931	Valid dan reabel
BD15	60,0667	166,133	,663	,931	Valid dan reabel
BD16	59,7000	168,355	,601	,932	Valid dan reabel
BD17	59,7000	168,355	,601	,932	Valid dan reabel
BD18	59,7000	168,355	,601	,932	Valid dan reabel

Sumber data SPSS

Berdasar Tabel 3. 4 instrumen B udaya Organisasi de ngan jumlah butir pe rnyataan 18 item, semuanya valid , karena Corrected Item Total Correlation di atas 0,361 , demikian juga dengan reliabelitasnya baik , karena karena Cronbach's Alpha if item deleted > 0,8

(3) Uji Validitas dan reliabilitas instrumen Motivasi kerja (X₃)

Tabel 3.5
Hasil Uji instrument Motivasi Kerja diolah dengan
Program SPSS
Item-total statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
M1	31,7667	46,944	,520	,869	Valid dan reabel
M2	31,7667	46,944	,520	,869	Valid dan reabel
M3	31,9667	47,413	,596	,863	Valid dan reabel
M4	32,0667	46,478	,594	,863	Valid dan reabel
M5	32,1000	45,541	,665	,858	Valid dan reabel

M6	32,1000	45,541	,665	,858	Valid dan reabel
M7	32,0667	44,754	,699	,855	Valid dan reabel
M8	32,1000	45,541	,665	,858	Valid dan reabel
M9	31,7333	46,892	,529	,868	Valid dan reabel
M10	32,1333	46,533	,532	,868	Valid dan reabel

Sumber data SPSS

Berdasar Tabel 3.5 instrumen motivasi kerja dengan jumlah butir pernyataan 10 item, semuanya valid dan reabel dimana r hitung pada Corrected Item Total Correlation $> 0,361$ dan Cronbach's Alpha if item deleted $> 0,8$.

(4) Uji Validitas dan reliabilitas instrumen kinerja guru

Tabel 3.6
Hasil Uji Instrument Kinerja Guru diolah dengan
Program SPSS
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
KN1	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel
KN2	81,2333	313,978	,434	,951	Valid dan reabel
KN3	81,2333	299,426	,825	,947	Valid dan reabel
KN4	81,2667	306,892	,643	,949	Valid dan reabel
KN5	81,3667	299,068	,797	,947	Valid dan reabel
KN6	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel
KN7	81,3667	299,068	,797	,947	Valid dan reabel
KN8	81,2667	299,513	,850	,947	Valid dan reabel
KN9	81,1333	313,913	,504	,950	Valid dan reabel
KN10	81,2333	312,530	,488	,951	Valid dan reabel
KN11	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN12	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN13	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN14	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN15	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN16	81,2667	309,857	,562	,950	Valid dan reabel
KN17	80,9000	304,093	,684	,949	Valid dan reabel
KN18	81,3000	302,493	,702	,948	Valid dan reabel
KN19	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel
KN20	81,3000	302,493	,702	,948	Valid dan reabel
KN21	81,3000	302,493	,702	,948	Valid dan reabel
KN22	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel
KN23	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel

KN24	80,9333	303,857	,684	,948	Valid dan reabel
------	---------	---------	------	------	------------------

Sumber data SPSS

Berdasar Tabel 3.6 instrumen kinerja guru dengan jumlah butir pernyataan 24

item, semuanya valid dan reabel dimana r hitung pada Corrected Item Total Correlation $> 0,361$ dan Cronbach's Alpha if item deleted $> 0,8$.

Berdasarkan Tabel 3.6 instrumen kinerja guru dengan jumlah butir pernyataan 24 item, semuanya valid dan reabel karena r hitung pada Corrected Item Total Correlation $< 0,361$, dan Cronbach's Alpha if item deleted $> 0,8$

Pengujian instrumen yang dilakukan untuk masing-masing indikator, semuanya valid dan reabel sehingga peneliti tidak perlu membuat indikator baru cukup mempertahankan indikator yang telah ada. Tentunya dapat mengukur data.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengambilan dan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu: Tahap pertama, melakukan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data primer kepada seluruh responden. Tahap kedua dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder melalui dokumentasi, yaitu mengumpulkan (mencatat) data-data yang diperlukan pada SMP Negeri di kecamatan Pandan, Tapanuli Tengah, Sumatera Utara, seperti: Keadaan guru melalui data jumlah guru, masa kerja guru, guru PNS, guru non PNS dan data budaya organisasi.

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini akan melihat hubungan fungsional antara variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu seberapa besar kontribusi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), maka teknik yang digunakan adalah teknik regresi. Ada beberapa langkah yang dilakukan untuk menganalisis data yang telah terkumpul yaitu:

- a. Membuat deskripsi data

- b. Pengujian persyaratan analisis
- c. Pengujian hipotesis penelitian.

1. Analisis Deskriptif Data

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk melihat kecenderungan distribusi frekuensi variabel dan menentukan tingkat ketercapaian responden pada masing-masing variabel dengan rumus :

$$\text{Tingkat ketercapaian responden} = \frac{\text{Skor rata-rata}}{\text{Skor maksimal ideal}} \times 100$$

Pengelompokan nilai pencapaian responden akan dilakukan dengan menggunakan klasifikasi dapat dilihat pada Table 3.7

Tabel 3.7
Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden

NO	KLASIFIKASI	KATEGORI
1	90-100%	Sangat baik
2	80-89%	Baik
3	65-79%	Cukup
4	55-64%	Kurang baik
5	0-54%	Tidak baik

2. Uji Asumsi klasik

Agar di dapat perkiraan regresi yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik. Ada beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi yaitu

a. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas data dapat dilihat dengan kurva normal, kurva normal ciri-cirinya khusus salah satu diantaranya adalah bahwa mean, mode dan median pada tempat yang sama. Jika tendensi sentral tersebut tidak terletak pada satu tempat maka berarti bahwa kurva tersebut

juling ke kiri ataupun juling ke kanan Situmorang dan Lufti (2012) , Uji Normalitas pada penelitian ini menggunakan pendekatan Histogram dan pendekatan grafik melalui program SPSS

b. Uji Heteroskedastisitas

Analisis regresi bertujuan untuk melihat seberapa besar peranan variabel bebas terhadap variabel terikat. Di dalam setiap persamaan regresi pasti muncul residu. Residu yaitu variabel – variabel lain yang terlibat akan tetapi tidak memuat di dalam model sehingga residu adalah variabel tidak diketahui sehingga diasumsikan acak, maka besarnya residu tidak terkait dengan besarnya nilai prediksi. Jika data residu tidak bersifat acak maka dapat dikatakan terkenakan heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas juga pada prinsipnya ingin menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan ini yang seharusnya terjadi maka ada dikatakan homoskedastisitas, sedangkan jika varians tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Situmorang dan Lufti (2012) Alat untuk menguji heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah dengan metode informal dengan metode grafik, dengan bantuan program SPSS.

c. Uji Multikolinieritas

Istilah kolinearitas ganda (multicollinearity) diciptakan oleh Ragnar Frish. Adanya hubungan linear yang sempurna atau eksa di antara variabel – variabel bebas dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat ditentukan dari nilai tolerance dan Variance inflation Faktor, Pengujian hipotesis jika $VIF < 5$ maka tidak multikolinieritas antara variabel bebas dalam model. Situmorang dan Lufti (2012)

d. Analisis Regresi linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah teknik statistik yang biasa digunakan untuk menganalisa hubungan antara variabel – variabel dependen dengan variabel independen dimana jumlah variabel independen lebih dari satu

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + e$$

Y : Variabel Kinerja Guru

X₁ : Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

X₂ : Variabel Budaya Organisasi

X₃ : Variabel Motivasi Kerja

a : konstanta

a_i : koefisien variabel bebas ke i

e : epsilon error : variabel yang tidak termasuk dalam model penelitian

Di mana prinsip kerja metode ini adalah didasarkan atas metode least square yaitu dengan mencari hubungan jumlah kuadrat deviasi dari garis linier yang terbentuk dari titik-titik pengamatan.

e. Uji Serempak / Simultan (Uji F)

Uji serempak yaitu untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (uji F), jika F hitung < F tabel , maka H₀ diterima atau H_a ditolak , sedangkan jika F hitung > F tabel , maka H₀ ditolak dan H_a diterima . Jika tingkat signifikansi di bawah 0,05 , maka H₀ ditolak dan H_a diterima

f. Koefisien Determinasi (R²)

Peneliti menjelaskan seberapa besar variasi variabel –variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen menggunakan koefisien regresi berganda atau koefisien determinasi (R²) . Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi . Koefisien regresi berganda (R²) mempunyai nilai antara 0 hingga 1 . Nilai R² mendekati 1 menunjukkan bahwa model tersebut baik yaitu dapat

mewakili permasalahan yang diteliti . Jika angka R^2 mendekati 0 hal ini menunjukkan bahwa linieritas antara variabel dalam model adalah kecil

Nilai R^2 dapat dicari dengan persamaan

$$R^2 = \frac{SS \text{ regresi}}{SS \text{ total}} \text{ atau } R^2 = \frac{SS \text{ total} - SS \text{ residu}}{SS \text{ total}}$$

Dimana :

SS regresi : Jumlah kuadrat regresi

SS residu : Jumlah kuadrat kesalahan

SS total : SS regresi + SS Residu

Selanjutnya harga R^2 di gunakan untuk menghitung F dengan rumus:

$$F_{k,N-k-1} = \frac{R^2 (N-1-k-2)}{(1-R)(k-1)}$$

Dimana k = Jumlah variabel independen

N = Jumlah sampel

g. Uji parsial

Uji parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini uji parsial menggunakan uji t dengan uji hipotesis, pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$ jika t hitungan > t tabel maka H_0 di tolak dan H_a diterima .

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. SMP Negeri 1 Pandan

Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Pandan didirikan pada tahun 1983 dan diresmikan tahun 1984, merupakan salah satu SMP Negeri yang letaknya sangat strategis karena berada di pusat ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah yang dikelilingi lingkungan institusi: perkantoran, pendidikan, dan berdekatan dengan jalan raya.

a. Visi Sekolah :“Disiplin Tinggi ,Prestasi Akademis dan Non Akademis Mantap dan Unggul Berdasarkan Iman dan Taqwa”

b. Indikator :

- 1) Unggul dalam kedisiplinan .
- 2) Unggul dalam peningkatan pencapaian ketuntasan kompetensi .
- 3) Unggul dalam berbagai Lomba dan Kreativitas Siswa .
- 4) Unggul dalam berbagai kegiatan keagamaan .
- 5) Unggul dalam prestasi olahraga .
- 6) Unggul dalam prestasi kesenian .
- 7) Memiliki lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif untuk belajar .
- 8) Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat .

c. Misi Sekolah

- 1) Menumbuh kembangkan budaya disiplin dan semangat keunggulan kepada seluruh warga sekolah

- 2) Meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan untuk mengembangkan potensi serta kreativitas siswa secara optimal.
- 3) Meningkatkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut serta menumbuhkan rasa cinta terhadap bangsa, negara dan wiyata mandala.
- 4) Meningkatkan mutu pelayanan menuju informasi akurat
- 5) Menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan melibatkan seluruh warga sekolah, komite sekolah. serta menjalin kerjasama dengan pihak lain.
- 6) Menumbuhkembangkan warga sekolah watak beretika dan berbudaya.
- 7) Menjadikan anak berwawasan, trampil, dan cerdas.

d. Tujuan Sekolah Dalam 4 (Empat) Tahun

Dalam 4 tahun kedepan , mulai tahun pelajaran 2011/2012 sampai tahun pelajaran 2014/2015 SMP Negeri 1 Pandan diharapkan :

- 1) Memiliki lulusan yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik
- 2) Terlaksananya proses pembelajaran yang variatif dan inovatif
- 3) Memiliki administrasi kurikulum yang lengkap, dan berstandar nasional.
- 4) Terwujudnya komitmen dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional.
- 5) Terwujudnya pengelolaan pendidikan partisipatif, transparan, dan akuntabel. .
- 6) Memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai dan relevan dalam mendukung Proses Belajar Mengajar.
- 7) Memiliki sumber dana yang memadai, memenuhi kegiatan sekolah yang berstandar nasional.
- 8) Memiliki sistem penilaian beragam (multiaspek) untuk semua mata pelajaran dan semua jenjang kelas.

9) Memiliki lingkungan sekolah yang kondusif, tertib, bersih, indah, ramah.

e. Program Strategis

Dalam rangka mewujudkan SMP Negeri 1 Pandan dengan kualifikasi sekolah berstandar nasional maka program strategis yang dicanangkan diarahkan pada delapan standar nasional pendidikan yang terkandung di dalam PP No. 19 Tahun 2005. Adapun program strategis yang dicanangkan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kompetensi lulusan di sekolah sesuai dengan SNP .
- 2) Pengembangan kurikulum yang merupakan penjabaran dari standar isi dan kurikulum nasional .
- 3) Pengembangan proses pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- 4) Pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai SNP dan tuntutan global.
- 5) Pengembangan sarana dan prasarana atau fasilitas sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 6) Pengembangan dan implementasi pengelolaan/manajemen sekolah sesuai dengan SNP
- 7) Pengembangan dan penggalan sumber dana pendidikan dan implementasinya
- 8) Pengembangan dan implementasi sistem penilaian untuk semua mata pelajaran dan jenjang kelas.

2. SMP N 2 Pandan Nauli Pandan

SMP N 2 Pandan Nauli didirikan pada tahun 2003 . SMP N 2 Pandan Nauli ditinjau dari segi Geografisnya, terletak di pesisir pantai barat dan dipusat kota Pandan Kabupaten tapanuli Tengah Provinsi Sumatera Utara, dengan

lingkungan kehidupan yang beraneka macam. Letak sekolah yang sangat strategis berada di ibu kota kabupaten Tapanu Tengah . Kedua sekolah letaknya sangat berdekatan jaraknya hanya 300 m , Masyarakat sekitar kedua sekolah tersebut sangatlah variatif. Hal ini bisa terlihat dari berbagai komunitas penduduk yang berada di sekitar sekolah. Penduduknya terdiri atas komunitas nelayan, pegawai, TNI, POLRI, wiraswata/pedagang, dan petani. Dengan keberagaman ini tingkat penghasilan masyarakatnya juga berjenjang, ada ekonomi lemah, sedang, dan kuat.

Yang lebih menarik lagi, begitu variatifnya latar budaya mendiami kota Pandan sekitarnya: Ada 45 % suku pesisir dominan berada di pesisir pantai Pandan, suku Batak Toba 25 % ,suku Batak Mandailing 15 %, suku Nias 10%, suku Batak Karo, Batak Dairi, Jawa, Madura, dan lain-lain 5 %.

a. Visi Sekolah : “ Cemerlang dalam Prestasi Berlandaskan iman dan takwa”

b. Indikator

- 1) Terwujudnya lulusan yang cerdas, kompetitif, cinta tanah air, beriman, dan bertaqwa.
- 2) Terwujudnya KTSP di sekolah yang standar
- 3) Terwujudnya standar proses pembelajaran yang efektif dan efisien
- 4) Terwujudnya standar prasarana/sarana pendidikan relevan dan mutakhir
- 5) Terwujudnya standar tenaga pendidik dan kependidikan
- 6) Terwujudnya standar pengelolaan pendidikan
- 7) Terwujudnya standar penilaian pendidikan
- 8) Terwujudnya penggalangan biaya pendidikan yang memadai
- 9) Terwujudnya lingkungan sekolah yang nyaman, aman, rindang, asri, bersih.

c. Misi Sekolah : `SMPN 2 Pandan Nauli

- 1) Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan terhadap agama yang dianut untuk membentuk budi pekerti yang baik
 - 2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif dan efisien untuk mengoptimalkan potensi siswa
 - 3) Mengembangkan budaya berprestasi dan berkompetisi bagi peningkatan prestasi siswa
 - 4) Melaksanakan dan mengembangkan pembinaan kelompok lomba Iptek, olah raga, seni dan budaya
 - 5) Melaksanakan dan mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi
 - 6) Mengembangkan kebiasaan berkomunikasi dalam bahasa Inggris
- d. Tujuan Sekolah mulai tahun pelajaran 2011/2012 sampai tahun pelajaran 2014/2015 , Tujuan Sekolah Dalam 4 (Empat) Tahun

Dalam jangka menengah (4 tahun) ke depan mulai tahun pelajaran 2011/2012 sampai tahun pelajaran 2014/2015 tujuan yang ingin dicapai SMP Negeri 2 Pandan Nauli, adalah meliputi :

- 1) Memenuhi Standard Kompetensi Lulusan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.
- 2) Memenuhi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang kontekstual dan konstruktif .
- 3) Memenuhi pengamalan pendidikan agama yang serasi dan toleran
- 4) Mencapai prestasi keagamaan, kesenian, olah raga, serta kreatifitas siswa
- 5) Mencapai sekolah inovatif, dan organisasi sekolah yang terus belajar

- 6) Memenuhi fasilitas sekolah yang relevan, mutakhir, dan berwawasan kedepan
- 7) Mencapai tenaga pendidik dan kependidikan yang kwalified dan tangguh
- 8) Mencapai manajemen berbasis sekolah yang standar dan tangguh.
- 9) Memenuhi sarana dan prasarana pendidikan yang kontributif bagi pengembangan pendidikan dan pembelajaran yang berstandar nasional.
- 10) Memenuhi pembiayaan pendidikan yang memadai, wajar dan adil
- 11) Mencapai nilai-nilai solidaritas bagi kehidupan sekolah.
- 12) Mencapai tata kehidupan sekolah yang tertib dan disiplin
- 13) Mencapai sekolah sehat dan wiyata mandala yang menyenangkan
- 14) Memenuhi pengembangan budaya mutu sekolah yang memadai
- 15) Mencapai lingkungan sekolah dengan menerapkan 6K secara lengkap

e. Program Strategis.

Program – program yang pokok dan dominan dalam pengembangan sekolah pada SMP 2 Pandan Nauli sejalan dengan visi, misi dan tujuan di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Pengembangan Standart Kompetensi Lulusan SMP
- 2) Peningkatan prestasi bidang akademik
- 3) Peningkatan prestasi bidang non akademik
- 4) Peningkatan jumlah kelulusan

f. Strategi Pelaksanaan Pencapaian Standar Kelulusan, Menentukan target Standar

Kelulusan, tingkat ketuntasan, dan prestasi akademik serta nonakademik:

- 1) Pencapaian tingkat ketaqwaan siswa 100%.
- 2) Pencapaian tingkat kedisiplinan siswa 100%.

- 3) Pencapaian nilai Ujian Nasional Rata-rata untuk 4 mapel 8,50 .
- 4) Pencapaian nilai non-Ujian Nasional rata-rata 8,00 .
- 5) Pencapaian tingkat ketuntasan untuk semua mata pelajaran 7,8.
- 6) Pencapaian Prestasi di bidang olah raga 10 kejuaraan di tingkat Kabupaten, Propinsi, Regional dan Nasional .
- 7) Pencapaian Prestasi di bidang seni 10 kejuaraan baik di tingkat Kabupaten, Propinsi, Regional dan Nasional .
- 8) Pencapaian Prestasi di bidang akademik melalui lomba MIPA, Matematika, di Kabupaten, Propinsi, Regional dan Nasional .
- 9) Pencapaian Prestasi Lomba Karya Ilmiah Remaja, Kabupaten, Propinsi, Regional dan Nasional.

B. Karakteristik Responden

Guru – guru yang menjadi sampel dari penelitian ini sebanyak 39 orang . secara rinci terbagi dua bagian yaitu 24 orang SMP Negeri 1 Pandan dan 15 orang dari SMP N 2 Pandan Nauli.

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pendidikan dan Masa Kerja

Jenis Kelamin		Usia		Masa Kerja	
Laki –laki	Perempuan	< 40 tahun	>40 tahun	<10 tahun	>10tahun
12	27	26	13	21	18

Sumber : Data SMP N 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli

C. Deskripsi Data

Data penelitian ini terdiri tiga variabel yaitu data variabel Kinerja Guru (Y), dan variabel Kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel Budaya Organisasi, (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), data tersebut dideskripsikan berikut ini.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari instrumen variabel kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari 14 butir, makasacara ideal skor minimum yang dicapai adalah 14 dan skor maksimum adalah 70. Dari jawaban responden diperoleh skor terendah 49. Untuk mengetahui frekuensi jawaban responden, persentase tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.2, Tabel 4.3.

Tabel 4.2
Frekuensi Jawaban Responden untuk variabel
Kepemimpinan kepala sekolah (X_1)

Tanggapan Responden Nomor	Kata kunci	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	kebijakan yang ditetapkan kepala sekolah	0	0	0	0	18	46.2	8	20.5	13	33.3
2	Kebijakan dan musyawarah	0	0	0	0	12	30,8	14	35.9	13	33.3
3	Keputusan terhadap guru	0	0	0	0	14	35.9	14	35.9	11	28.2
4	Keputusan terhadap organisasi	0	0	0	0	16	41.0	12	30.8	11	28.2
5	Keputusan dan peningkatan mutu	0	0	0	0	15	38.5	14	35.9	10	25.6
6	Komunikasi dengan bawahan	0	0	0	0	10	25.6	13	33.3	16	41

7	Komunikasi dengan siswa	0	0	0	0	8	20.5	9	13.1	22	56.4
8	Komunikasi dengan komite	0	0	0	0	7	17.9	4	10.3	28	71.8
9	Komunikasi dengan orang tua	0	0	0	0	2	5.1	4	10.3	33	84.6
10	Komunikasi dengan pemerintah daerah	0	0	0	0	0	0	1	2.6	38	97.4
11	Motivasi dalam menyelesaikan masalah	0	0	0	0	1	2.6	1	2.6	37	94.9
12	Motivasi dan rasa kekeluargaan	0	0	0	0	0	0	2	5.1	37	94.9
13	Pemantauan kerja bawahan	0	0	0	0	0	0	38	94.7	1	2.6
14	Supervisi	0	0	0	0	1	2.6	1	2.6	37	94.9

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari Tabel 4.2 bahwa persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah pada dalam mengambil Keputusan , responden yang paling banyak menjawab kurang setuju rata –rata persentasi frekuensi jawaban responden sebanyak 38.48 % , responden menjawab setuju sebanyak 29.80 % dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29.70 % . Berarti kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan harus diperbaiki. Selanjutnya persentasi jawaban responden mengukur kepemimpinan kepala sekolah dalam berkomunikasi yang paling banyak menjawab sangat setuju (72.05 %) , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam berkomunikasi sangat baik . Sejanjutnya persentasi jawaban responden mengukur kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi yang menjawab sangat

setuju sebesar 92.5 % . Berarti responden lebih banyak menjawab sangat setuju .

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi terhadap guru – guru sangat baik .

Sedangkan persentasi jawaban responden mengukur kepemimpinan kepala sekolah dalam mengawasi sebesar 94.05 % , berarti kepemimpinan kepala sekolah dalam mengawasi sangat baik . Dari jawaban responden pada keempat indikator kepemimpinan kepala sekolah , menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin gurunya baik .

Tabel 4.3
Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan
VariabelKepemimpinan kepala sekolah (X₁)

Jlh Skor	Nomor Butir Pernyataan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 3	54	36	42	48	45	30	24	21	6	0	3	0	0	3
Skor 4	32	56	56	48	56	52	36	16	16	4	4	8	152	4
Skor 5	65	65	55	55	50	80	110	140	165	190	185	185	5	185
Total	151	157	153	151	151	162	170	177	187	194	192	193	157	192
Maks	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
%	79.	81.	80.	82.	79.	84.	88.	91.	98.	98.	98.	98.	100	98.

Sumber : data penelitian dianalisis

Tanggapan responden menjawab soal kepemimpinan kepala sekolah adalah rata – rata 97.13 % , berarti kategori sangat baik .Hal ini menunjukkan bahwa responden menanggapi pertanyaan tentang kepemimpinan kepala sekolahnya sangat baik.

Tabel 4.4
Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden

NO	KLASIFIKASI	KATEGORI
1	90-100%	Sangat baik
2	80-89%	Baik
3	65-79%	Cukup
4	55-64%	Kurang baik
5	0-54%	Tidak baik

Sumber : Data Penelitian di Analisis

Tabel 4.5
Tingkat Pencapaian variabel Kepemimpinan kepala sekolah (X₁)

No	Butir pernyataan	% Skor Ideal	% Tingkat Pencapaian	Kategori
1	1	65-79%	79.1	Cukup
2	2	80-89%	81.7	Baik
3	3	80-89%	80.4	Baik
4	4	80-89%	82.6	Baik
5	5	65-79%	79.6	Cukup
6	6	80-89%	84.3	Baik
7	7	80-89%	88.3	Baik
8	8	90-100%	91.7	Sangat baik
9	9	90-100%	98.7	Sangat baik
10	10	90-100%	98.7	Sangat baik
11	11	90-100%	98.7	Sangat baik
12	12	90-100%	98.7	Sangat baik
13	13	90-100%	100	Sangat baik
14	14	90-100%	98.7	Sangat baik

Sumber : Data Penelitian di Analisis

Dari hasil frekuensi jawaban responden dan tingkat pencapaian variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah baik , hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Robbins (2001) Fungsi kepemimpinan sebagai tugas manajer , mencakup tugas memotivasi karyawan , mengarahkan orang –orang lain memilih

saluran komunikasi yang paling efektif , serta memecahkan konflik- konflik. Fungsi kepemimpinan dapat juga dikatakan sebagai proses mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan orang lain guna mencapai tujuan organisasi . hal ini dapat meliputi komunikasi tentang tugas pekerjaan kepada para karyawan dan juga metode –metode untuk menyelesaikan tugas –tugas tersebut . Termasuk pula dalam fungsi ini adalah sikap pimpinan yang dijadikan sebagai panutan para karyawan . Fungsi kepemimpinan yang lain adalah fungsi pengawasan . Fungsi pengawasan adalah tindakan pemantauan dilakukan oleh para pimpinan guna memastikan bahwa pelaksanaan seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan . Fungsi pengawasan memungkinkan evaluasi yang mengikuti jalur seperti yang berkesinambungan . Teori ini sesuai dengan hasil pengukuran tentang kepemimpinan kepala sekolah pada responden di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Pandan .

2. Budaya Organisasi

Berdasarkan instrumen variabel budaya organisasi terdiri atas 18 butir, maka skor ideal minimum yang dapat dicapai adalah 18 dan skor maksimum yang dicapai adalah 90 . Untuk mengetahui distribusi dan histrogram Budaya Organisasi Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Frekuensi Jawaban Responden untuk variabel budaya organisasi (X₂)

Tanggapan Responden Nomor	Kata kunci	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Acara pertemuan secara kekeluargaan	0	0	0	0	18	46.2	13	33.3	8	20.5
2	Tukar pikiran dan kemajuan sekolah	0	0	0	0	13	33.3	20	51.3	6	15.4
3	Pakaian seragam guru	0	0	0	0	13	33.3	18	46.2	8	20.5
4	Bahasa yang sopan	0	0	0	0	13	33.3	16	41.0	10	26.6
5	Upacara besar agama	0	0	0	0	14	35.9	9	23.1	16	41.0
6	Upacara hari besar nasional	0	0	0	0	5	12.8	10	26.6	24	61.5
7	Ujian dan doa bersama	0	0	0	0	1	2.6	17.9	31	79.5	
8	Tata tertib guru	0	0	0	0	2	5.1	7	17.9	30	76.9
9	Guru saling sapa	0	0	0	0	0	0	6	15.4	33	84.6
10	Kunjungan suka cita dan duka cita	0	0	0	0	1	2.6	2	5.1	36	92.3
11	Anggaran sosial dan musyawarah	0	0	0	0	1	2.6	2	5.1	36	92.3
12	Anggaran sosial dan hasil keputusan	0	0	0	0	0	0	1	2.6	38	97.4
13	Seluruh warga sekolah dan sosial	0	0	0	0	0	0	0	0	39	100
14	Perbaikan dan evaluasi	0	0	0	0	0	0	0	0	39	100
15	Mutu dan evaluasi	0	0	0	0	0	0	0	0	39	100
16	Kemampuan guru dalam pembelajaran	0	0	0	0	0	0	0	0	39	100
17	Contoh tauladan guru	0	0	0	0	0	0	0	0	39	100
18	Keputusan dan tanggung jawab	0	0	0	0	0	0	1	2.6	38	97.4

Sumber : Distribusi Frekwensi

Dari Tabel 4.6 bahwa persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur Budaya Organisasi pada indikator artefak merupakan elemen yang paling luar Sebagai yang tampak dan berwujud , (bahasa, upacara) ,terdapat pada nomor

soal satu sampai tujuh , responden menjawab kurang setuju rata –rata persentasi sebesar 37.17 % , jawaban responden setuju sebesar 44.30 % , jawaban responden sangat setuju sebesar 18.53 % sedangkan responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada elemen yang paling luar seperti bahasa dan upacara di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli perlu ditingkatkan .Sedangkan persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur Budaya Organisasi pada indikator Nilai-nilai yang didukung (Espoused Values) yang terdapat pada nomor soal delapan sampai tiga belas ,responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada , sedangkan responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju sebesar 90.50 % .Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada indikator nilai –nilai yang didukung (Espoused Value) di SMP Negeri Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah sangat baik .

Selanjutnya persentasi frekuensi jawaban responden indikator Asumsi Dasar (Basic Assumption) terdapat pada nomor soal empat belas sampai delapan belas , responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (99.4 %) . Hal ini menunjukkan budaya organisasi pada indikator Asumsi Dasar (Basic Assumption) di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan nauli adalah sangat baik . Dari jawaban responden pada ketiga indikator budaya organisasi , menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah baik .

Tabel 4.7
Persentase Tanggapan Responden Terhadap Butir – Butir Pernyataan
Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Jlh Skor	Nomor Butir Pernyataan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 3	54	39	39	39	42	15	6	3	6	0	3	3	0	0	0	0	0	
Skor 4	52	80	72	64	36	40	28	28	24	8	8	4	0	0	0	0	0	
Skor 5	40	30	40	50	80		12	15	15	15	18	18	18	19	19	19	19	
Total	146	149	151	153	158	175	184	186	185	193	191	197	195	195	195	195	195	
Maks	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	
%	75	76	77	78	81	90	94	95	95	98	98	98	100	100	100	100	100	

Sumber : Data Penelitian Dianalisis

Pengelompokan nilai pencapaian responden pada variabel budaya organisasi sama dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah yaitu akan dilakukan dengan menggunakan klasifikasi yang di buat sedemikian sehingga mudah untuk dipelajari seperti dapat dilihat pada Tabel 4.7 , apabila pencapaian responden berkisar dari 90 % -100 % kategori sangat baik , pencapaian responden berkisar dari 80 % - 89 % kategori baik , pencapaian responden berkisar dari 65 % -79 % kategori cukup , pencapaian pendapat responden berkisar dari 55 % -64 % kategori kurang baik dan pencapaian responden berkisar dari 0-54 % kategori tidak baik.

Tabel 4.8
Tingkat Pencapaian variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Butir Pernyataan	% Skor Ideal	%Tingkat Pencapaian	Kategori
1	1	65-79%	75	Cukup
2	2	65-65-	76	Cukup
3	3	65-79%	77	Cukup
4	4	65-79%	78	Cukup
5	5	90-100%	81	baik
6	6	65-79%	90	Cukup
7	7	90-100%	97	Sangat baik
8	8	90-100%	93	Sangat baik
9	9	90-100%	100	Sangat baik
10	10	90-100%	96	Sangat baik
11	11	90-100%	98	Sangat baik
12	12	90-100%	100	Sangat baik
13	13	90-100%	100	Sangat baik
14	14	90-100%	100	Sangat baik
15	15	90-100%	100	Sangat baik
16	16	90-100%	100	Sangat baik
17	17	90-100%	100	Sangat baik
18	18	90-100%	99	Sangat baik

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari hasil frekuensi jawaban responden dan tingkat pencapaian variabel budaya organisasi adalah sangat baik, hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Dari pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (organizational values), atau nilai-nilai yang bersifat idealistik. Nilai merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang

organisasi saja yang tahu sesungguhnya ideologi organisasi dan alasan organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan.

Para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang dilakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi, kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek manajemen, sebuah organisasi berorientasi pada proses atau hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih profesional atau tidak, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis.

Elemen budaya organisasi yang bersifat artefak adalah elemen yang paling luar. Sebagai yang tampak dan berwujud contoh : desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

- a. *Artifact (Artifacts)* : adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan sebenarnya budaya itu kepada karyawan yang memperhatikan budaya. *Artifact* termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi atau untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

c. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

3. Motivasi Kerja

Tabel 4.9
Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi (X₂)

T. Respon	Kata kunci	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Gaji dan beban kerja	0	0	0	0	14	35.9	9	23.1	16	41.0
2	Tunjangan keluarga	0	0	0	0	17	43.6	17	43.6	5	12.8
3	Tunjangan sertifikasi guru	0	0	0	0	8	20.5	21	53.8	10	25.6
4	Uang lembur	0	0	0	0	6	15.4	8	20.5	15	38.5
5	Prestasi kerja dan hadiah	0	0	0	0	5	12.8	17	43.6	17	43.6
6	Tunjangan hari raya	0	0	0	0	3	7.7	11	28.2	25	64.1
7	Kenaikan pangkat secara berkala	0	0	0	0	1	2.6	12	30.8	26	66.7
8	Tanda penghargaan dan guru berprestasi	0	0	0	0	0	0	10	25.6	29	74.4
9	Guru Mengikuti pelatihan	0	0	0	0	0	0	4	10.3	35	89.7
10	Prestasi dan promosi jabatan	0	0	0	0	0	0	3	7.7	36	92.3

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari Tabel 4.9 bahwa persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur motivasi kerja pada indikator motivasi finansial terdapat pada nomor soal satu sampai enam , responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada .Responden yang paling banyak menjawab setuju sebanyak 37.60 % . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pada indikator motivasi finansial di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah baik .Sedangkan persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur motivasi non finansial terdapat nomor soal tujuh sampai sepuluh , Responden menjawab sangat tidak

setuju dan tidak setuju tidak ada , sedangkan yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (80.77 %) , Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kinerja pada motivasi kerja non finansial di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah sangat baik.

Tabel 4.10
Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan variabel Motivasi Kerja (X₃)

Jlh Skor	Nomor Butir Pernyataan									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 3	42	51	24	18	15	12	3	0	0	0
Skor 4	36	68	84	32	68	44	48	40	16	12
Skor 5	80	25	30	75	85	125	130	145	175	180
Total	158	144	138	125	168	181	181	185	191	192
Maks	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
%	81	74	71	65	86	93	93	95	98	98

Sumber : data penelitian dianalisis

Pengelompokan nilai pencapaian responden pada variabel motivasi kerja yaitu akan dilakukan dengan menggunakan klasifikasi dapat dilihat pada tabel 4.10 , apabila pencapaian responden 90-100 % kategori sangat baik , pencapaian responden 80- 89 % kategori baik , pencapaian responden 65-79 % kategori cukup , pencapaian responden 55-64 % kategori kurang baik dan pencapaian responden 0-54 % kategori tidak baik.

Tabel 4.11

Tingkat Pencapaian variabel Motivasi Kerja (X₃)

Butir pernyataan	% Skor Ideal	% Tingkat Pencapaian	Kategori
1	80-89%	81	Baik
2	65-79%	74	Cukup
3	65-79%	71	Cukup
4	65-79%	65	Cukup
5	80-89%	86	Baik
6	90-100%	93	Sangat baik
7	90-100%	93	Sangat baik
8	90-100%	95	Sangat baik
9	90-100%	98	Sangat baik
10	90-100%	98	Sangat baik

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari hasil frekuensi jawaban responden dan tingkat pencapaian variabel motivasi kerja adalah baik, hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow (Maslow Needs) yaitu mengenai kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok atau kebutuhan primer manusia untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan biologis seperti misalnya, kebutuhan makan, minum, pakaian maupun perumahan seks dan istirahat selanjutnya mengenai kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk diakui oleh lingkungan kerja meliputi, pemberian tunjangan hari raya (THR), kesempatan wisata, jaminan akan pendidikan dan jaminan akan pengobatan perusahaan. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, keluarga dan asosiasi dan adanya

penghargaan prestasi atau esteem needs apabila dipandang dari sudut kemanusiaan adalah untuk menghargai prestasi yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang.

4 .Kinerja Guru

Berdasarkan instrumen variabel kinerja guru terdiri atas 24 butir, maka skor ideal minimum yang dapat dicapai adalah 24 dan skor maksimum yang dicapai adalah 120. Dari jawaban responden diperoleh skor terendah yang diperoleh adalah 101 dan skor tertinggi adalah 120 . Untuk mengetahui distribusi Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Frekwensi Jawaban Responden untuk variabel Kinerja Guru (Y)

T. Responden	Kata kunci	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Silabus dan mata pelajaran	0	0	0	0	8	20.5	2	5.1	29	74.4
2	Silabus dan MGMP	0	0	0	0	8	20.5	5	12.8	26	66.7
3	RPP dan silabus	0	0	0	0	9	23.1	9	23.1	21	53.8
4	RPP lengkap	0	0	0	0	11	28.2	8	20.5	20	51.3
5	Program tahunan	0	0	0	0	6	15.3	13	33.3	20	51.3
6	Program semesteran	0	0	0	0	7	17.9	10	25.6	22	56.4
7	RPP dan tujuan Pembelajaran	0	0	0	0	7	17.9	9	23.1	23	59.0
8	RPP dan pokok pembelajaran	0	0	0	0	5	12.8	9	23.1	25	64.1
9	RPP dan metode pembelajaran	0	0	0	0	5	12.8	6	15.4	28	71.8
10	RPP dan penilaian	0	0	0	0	3	7.7	3	7.7	33	84.6
11	Persiapan pembelajaran	0	0	0	0	4	10.3	3	7.7	32	82.1
12	Pembukaan pembelajaran	0	0	0	0	2	5.1	2	5.1	35	89.7
13	Keaktifan siswa	0	0	0	0	2	5.1	35	89.7	2	5.1
14	Metode Pembelajaran	0	0	0	0	2	5.1	1	2.6	36	92.3
15	Media pembelajaran	0	0	0	0	0	0	36	92.3	3	7.7

16	Rangkuman pembelajaran	0	0	0	0	0	0	1	2.6	38	97.4
17	Tugas akhir pembelajaran	0	0	0	0	1	2.6	2	5.1	36	92.3
18	Evaluasi pembelajaran	0	0	0	0	1	2.6	3	7.7	35	89.7
19	Kisi kisi soal	0	0	0	0	0	0	4	10.3	35	89.7
20	Pelaksanaan revisi soal	0	0	0	0	1	2.6	3	7.7	35	89.7
21	Analisis soal	0	0	0	0	1	2.6	4	10.3	34	87.2
22	Remedi pembelajaran	0	0	0	0	2	5.1	2	5.1	35	89.7
23	Kreteria ketuntasan minimal	0	0	0	0	2	5.1	1	2.6	36	92.3
24	KKM dan imbalan kepada siswa	0	0	0	0	0	0	2	5.1	37	94.0

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari Tabel 4.12 bahwa persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur kinerja guru pada indikator menyusun rencana pembelajaran, terdapat pada nomor soal satu sampai sepuluh, responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada. Responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (58.33 %) Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru pada indikator menyusun rencana pembelajaran di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah baik. Selanjutnya persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur kinerja guru pada indikator melaksanakan pembelajaran yang mendidik, terdapat pada nomor soal sebelas sampai tujuh belas, responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada. Responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (85.11 %), Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru pada indikator melaksanakan pembelajaran yang mendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah sangat baik. Selanjutnya persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur kinerja guru pada indikator menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, terdapat pada nomor soal delapan belas sampai dua puluh satu, responden menjawab sangat

tidak setuju dan tidak setuju tidak ada. Responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (89.7 %), Persentasi frekuensi jawaban responden untuk mengukur kinerja guru pada indikator melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik, terdapat pada nomor soal dua puluh dua sampai dua puluh empat, responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada. Responden yang paling banyak menjawab adalah sangat setuju (91 %), Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru pada indikator melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli adalah sangat baik.

Tabel 4.13
Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan variabel Kinerja (Y)

Jlh skor	Nomor Butir Pernyataan																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	9	1	6	6	6	0	0	3	3	0	3	3	6	6	0
Skor 4	8	5	3	3	1	4	3	3	2	1	1	8	1	4	1	4	8	1	1	1	1	8	4	8
Skor 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Maks	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
%	9	9	8	8	6	8	8	9	9	9	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	1	4	6	5	7	8	8	0	2	5	4	7	0	7	2	9	8	7	8	7	7	7	9	

Sumber : data penelitian dianalisis

Pengelompokan nilai pencapaian responden pada variabel kinerja yaitu akan dilakukan dengan menggunakan klasifikasi dapat dilihat pada table 4.13 , apabila pencapaian responden 90-100 % kategori sangat baik , pencapaian responden 80- 89 % kategori baik , pencapaian responden 65-79 % kategori cukup , pencapaian responden 55-64 % kategori kurang baik dan pencapaian responden 0-54 % kategori tidak baik.

Tabel 4.14
Tingkat Pencapaian variabel Kinerja Guru (Y)

Butir pernyataan	% Skor Ideal	% Tingkat Pencapaian	Kategori
1	90-100%	91	Sangat baik
2	90-100%	94	Sangat baik
3	80-89%	86	Baik
4	80-89%	85	Baik
5	65-79%	67	Cukup
6	80-89%	88	baik
7	80-89%	88	baik
8	90-100%	90	Sangat baik
9	90-100%	92	Sangat baik
10	90-100%	95	Sangat baik
11	90-100%	94	Sangat baik
12	90-100%	97	Sangat baik
13	80-89%	80	Baik
14	90-100%	97	Sangat baik
15	80-89%	82	Baik
16	90-100%	99	Sangat baik
17	90-100%	98	Sangat baik
18	90-100%	97	Sangat baik
19	90-100%	98	Sangat baik
20	90-100%	97	Sangat baik
21	90-100%	97	Sangat baik
22	90-100%	97	Sangat baik
23	90-100%	97	Sangat baik
24	90-100%	98	Sangat baik

Sumber : data penelitian dianalisis

Dari hasil frekuensi jawaban responden dan tingkat pencapaian variabel kinerja guru adalah sangat baik , hal ini sesuai dengan Kinerja guru berkaitan erat

dengan kompensasi yang dimiliki guru dalam pelaksanaan tugasnya . Ada empat kompetensi guru sesuai PP no 19 tahun 2005 yaitu : a) kompetensi kepribadian ,b) kompetensi pedagogik ,c) kompetensi profesional dan d) kompetensi sosial .Kemampuan kepribadian adalah kemampuan yang menyangkut pribadi guru agar dapat menata diri , guru itu dapat digugu dan ditiru . Menurut Sudjana (1982 :26) guru perlu sekurang –kurangnya mempunyai empat kemampuan yaitu a) merencanakan program belajar mengajar ,b) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar c) menilai kemajuan proses belajar mengajar d) menguasai bahan pembelajaran , dalam arti menguasai bidang studi yang diampunya .Untuk mengukur proses kinerja individu bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan /tindakan dengan landasan standart yang jelas dan tertulis ,mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas , maka proses kinerja sangat tergantung pada tingkat individu dalam pencapaiannya.

D. Uji Asumsi klasik

1. Uji Normalitas

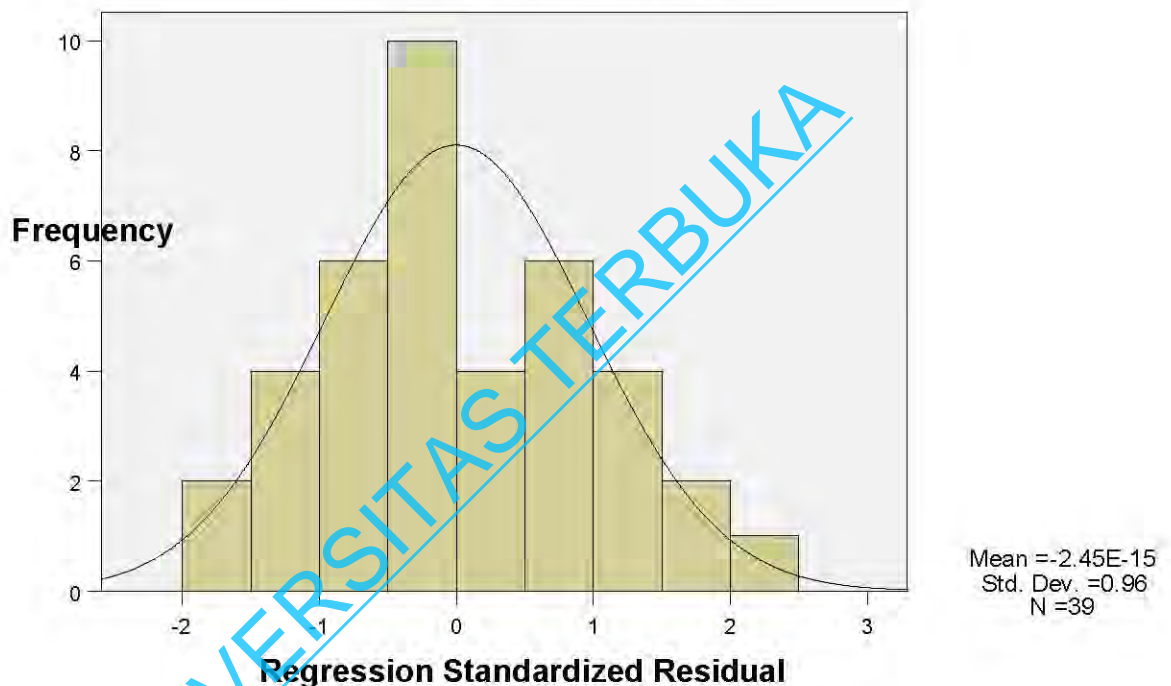
Pengujian normalitas terhadap skor variabel. Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) Budaya Organisasi (X_2) , Motivasi kerja (X_3) dan Kinerja Guru (Y) dilakukan dengan menggunakan

a. Pendekatan Histogram (program SPSS)

Uji normalitas dengan pendekatan Histogram yaitu melihat dengan kurva normal .Kurva normal yang memiliki ciri –ciri khusus , salah satu diantaranya adalah bahwa mean , mode dan median pada tempat yang sama .Pada grafik histogram terlihat normal apabila variabel berdistribusi normal apabila data tidak menceng

ke kiri atau menceng ke kanan . Situmorang dan Lufti (2012). Hasil uji normalitas variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut :

**Gambar Grafik 4.1
Histogram
Dependent Variable:**



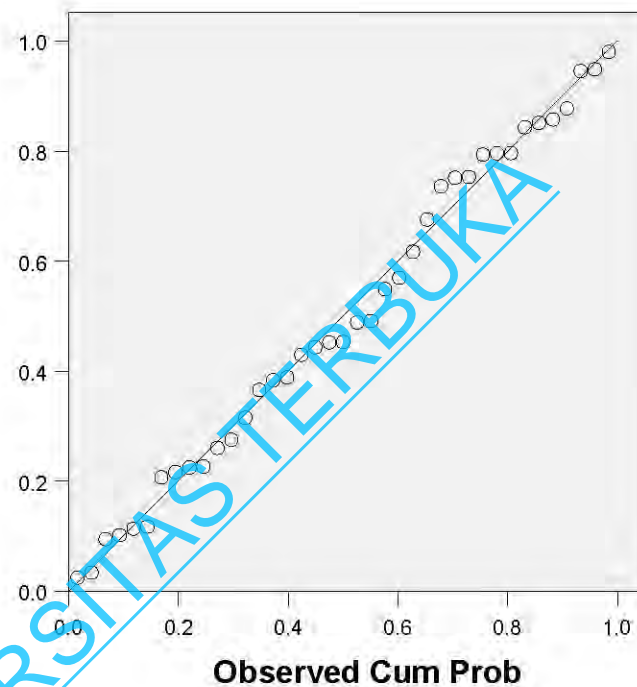
Sumber : Output program SPSS

Berdasar grafik histrogram pada Gambar grafik 4.1 terlihat bahwa variabel berdistribusi normal, hal ini ditunjukkan oleh adanya distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan.

b. Pendekatan grafik PP plot (program SPSS) .

Hasil Uji normalitas dengan pendekatan grafik PP plot variabel bebas dan terikat dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut :

Gambar 4.2
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y
Expected Cum Prob



Sumber : Output program SPSS

Berdasarkan Grafik Regression standardized pada Gambar 4.2 terlihat bahwa variabel berdistribusi normal, hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebar pada sebuah garis tidak memencar di luar garis, hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Ghazali (2005) menyatakan bahwa, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan polanormal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan

atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas diciptakan oleh Ragnar Frish di dalam bukunya yang artinya adanya hubungan linear yang sempurna atau eksak diantara variabel – variabel bebas dalam model regresi Situmorang dan Lufti (2012)

Tabel 4.15
Uji Multikolinieritas
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,700	9,775		,379	,707		
	X1	,318	,117	,289	2,730	,010	,441	2,268
	X2	,679	,154	,439	4,402	,000	,495	2,022
	X3	,759	,221	,319	3,427	,002	,571	1,751

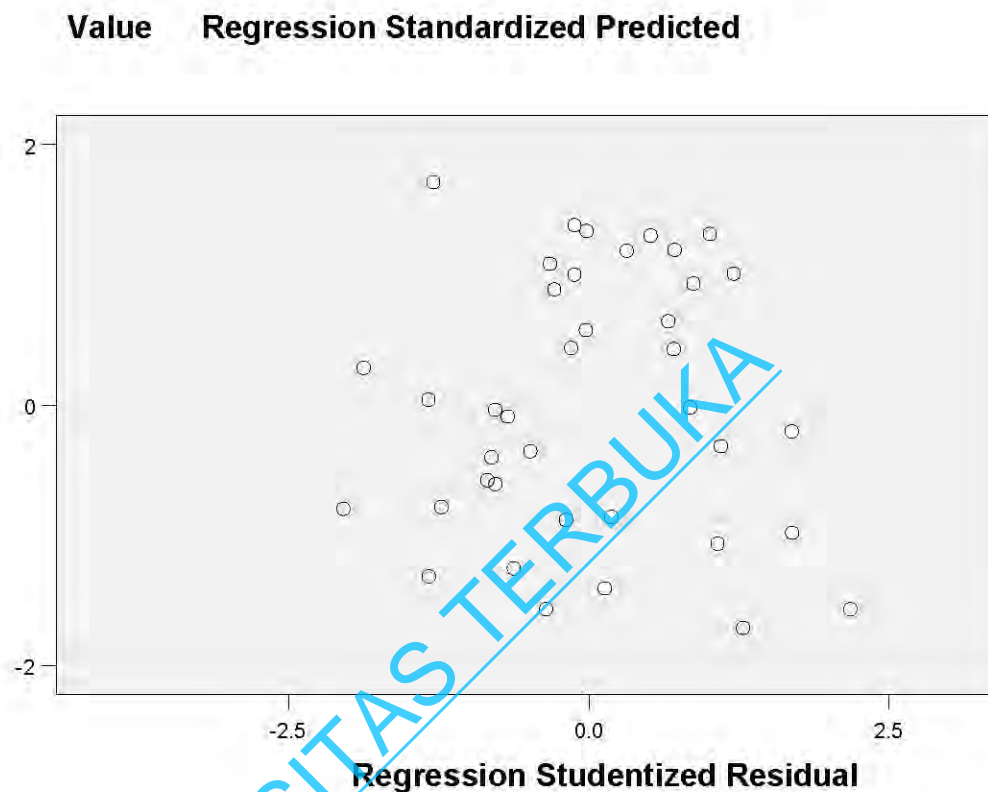
a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output program SPSS

Pada Tabel 4.15 nilai dari variance inflation factor dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) adalah 2.268, dimana nilai ini lebih kecil dari 5, sedangkan nilai tolerancinya adalah 0.441, nilai ini lebih besar dari 0.1. Selanjutnya nilai variance inflation factor dari variabel budaya organisasi (X_2) adalah 2.022, dimana lebih kecil dari 5 sedangkan nilai tolerancinya 0.495, nilai ini lebih besar dari 0.1. Selanjutnya nilai VIF dari motivasi kerja (X_3) adalah 1.751, di mana nilai ini lebih kecil dari 5, sedangkan nilai tolerancinya adalah 0.571, nilai ini lebih besar dari 0.1. Dari nilai VIF ketiga variabel itu tidak terjadi multikolinieritas

3. Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.3
Scatterplot
Dependent Variable: Y



Sumber : Output program SPSS

Pada Gambar 4.3 di atas yaitu grafik Scatterplot terlihat titik- titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y . Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi , sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksikan kinerja guru berdasarkan masukan variabel independen (kepemimpinan kepala sekola , budaya organisasi , dan motivasi kerja).

E. Pembahasan

1. Analisis Regresi linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan hasil analisis regresi linear berganda, hal ini disebabkan karena variabel-variabel yang akan diteliti lebih dari dua variabel. Hasil regresi linear dapat dilihat dari hasil SPSS pada Tabel 4.16

Tabel 4.16
Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Toleran	VIF
1	(Constant)	3,700	9,775		,379	,707		
	X1	,318	,117	,289	2,730	,010	,441	2,268
	X2	,679	,154	,489	4,402	,000	,495	2,022
	X3	,759	,221	,319	3,427	,002	,571	1,751

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output program SPSS

Dari hasil SPSS dapat dijelaskan analisis regresi linear berganda yang diolah seperti pada Tabel 4.16, jika dengan persamaan regresi linear adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,700 + 0,318 X_1 + 0,679 X_2 + 0,759 X_3 + e$$

Dimana Y = Kinerja Guru SMP Negeri di kecamatan Pandan

X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah, dengan koefisien $a_1 = 0,318$

X_2 = Budaya Organisasi, dengan koefisien $a_2 = 0,679$

X_3 = Motivasi kerja, dengan koefisien $a_3 = 0,759$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebesar 0,318, Variabel Budaya Organisasi (X_2) sebesar 0,679 dan motivasi kerja (X_3) sebesar 0,759, dapat

dijelaskan secara matematis regresi ini menunjukkan besarnya pengaruh masing – masing variabel independen setiap kenaikan harga satu satuan .

2. Uji Serempak (Uji F)

Pengaruh variabel Kepemimpinan kepala sekolah (X_1) , Budaya Organisasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) , secara serempak dapat dilihat dari Tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.17
Uji Serempak
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1042,436	3	347,479	55,926	,000(a)
	Residual	217,461	35	6,213		
	Total	1259,897	38			

a Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Sumber : Output program SPSS

Pada Tabel 4.17 dapat diperoleh F hitung sebesar 55.926 dengan signifikansi 0,000. Karena F hitung > F Tabel dan nilai signifikansi kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti secara serempak terdapat pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah (X_1) , Budaya Organisasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara , Penelitian ini Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Vroomian (1964) dalam As'ad (1998:59) mengemukakan suatu model kinerja seseorang yang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivation (M) dan ability (Kemampuan=A). Rumusnya adalah $P = f (M \times A)$. Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerja nya pasti akan rendah pula , Hasil penelian ini juga sesuai dengan pendapat Timpe (1993 :28) yang mempengaruhi kinerja guru yaitu : a) lingkungan kerja , b) motivasi kerja , c) gaya kepemimpinan , d) perilaku

, e) sikap dan f) tindakan rekan-rekan. Selanjutnya penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Arikunto (1990: 19) mengemukakan bahwa keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi merupakan salah satu komitmen individu tersebut. Guru yang memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya diduga akan terlihat dari kinerja. Penelitian ini juga sesuai pendapat Kreinertner dan Kinicki (2001: 205), motivasi dan budaya dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerjaan mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai pada pekerjaan. Kontes pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan pengawasan dan coaching, serta budaya organisasi dengan kinerja.

3. Uji Parsial (Uji t)

Uji hipotesis pengaruh variabel independen secara parsial dapat ditentukan dari nilai signifikansi hasil analisis dengan SPSS seperti pada Tabel 4.18 berikut. Apabila hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi $< 5\%$ maka H_a diterima dan H_o ditolak serta berlaku sebaliknya.

Tabel 4.18
Uji Parsial
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,700	9,775		,379	,707		
	X1	,318	,117	,289	2,730	,010	,441	2,268
	X2	,679	,154	,439	4,402	,000	,495	2,022
	X3	,759	,221	,319	3,427	,002	,571	1,751

a. Dependent Variable: Y
 Sumber : Output program SPSS

a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2,730, karena t hitung $>$ t Tabel dengan signifikansi sebesar 0,010. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5%, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli di Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini juga sama dengan pendapat Koonzt (1980) Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, karena guru akan lebih baik kinerjanya jika kepala sekolah baik, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk menjadi pemimpin yang efektif kepala sekolah selain dipengaruhi oleh faktor motivasi diri yang dimilikinya, dipengaruhi juga oleh kemampuan

intelektual maupun kemampuan dalam mengelola organisasi sekolah , berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau pengelolaan keluar (eksternal) .Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah , yang menghendaki dukungan kinerja guru yang efektif dan efisien .

Menurut Koontz (1980) kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut selalu bertanggung jawab agar guru , staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan , agar guru melaksanakan tugas –tugas dengan penuh kesadaran , kepala sekolah harus mampu memahami motivasi setiap guru , kepala sekolah harus dapat berkomunikasi yang baik terhadap bawahannya , kepala sekolah harus dapat menetapkan keputusan dengan bijaksana baik , kepala sekolah harus selalu dapat menjaga memelihara keseimbangan antara guru , staf dan siswa .

Penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi . Di sisi lain , Owens (1991) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi .Untuk itu , agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif , mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Wibowo (2007 : 80) Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan . Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja , bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang

berprestasi , bagaimana mereka mengembangkan dan memperdaya pekerjanya , sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya .

b. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 4.402, karena t hitung $>$ t Tabel dengan signifikansi sebesar sebesar 0,000 . Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah .

Dari hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli di Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini juga sama dengan pendapat Robbins (1991 :572) yang mengemukakan budaya organisasi adalah sesuatu sistem dari makna bersama (shared meaning) .Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu . Dari hasil riset dalam peneltian Robbins (1990 :439) menunjukkan karakteristik utama menyangkut dimensi struktural maupun perilaku yang menjadi pembeda dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inisiatif individual yaitu tingkat tanggung jawab , kebebasan dan indenpendensi yang dipunyai individu .
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko ,yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif , inovatif , dan mengambil resiko .

- 3) Arah (direction) yaitu tingkat sejauh mana organisasi tersebut menciptakan denag jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi .
- 4) Integrasi yaitu sejauh mana unit – unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi .
- 5) Dukungan dari manajemen yaitu sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas , bantuan , serta dukungan terhadap bawahannya .
- 6) Kontrol yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai .
- 7) Identitas yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional
- 8) Sistem imbalan , yaitu sejauh mana alokasi imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas , sikap pilih kasih dan sebagainya
- 9) Toleransi terhadap konflik , yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka .
- 10) Pola- pola komunikasi , yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarkhi kewenangan yang formal .

Pendapat Robbins tersebut menegaskan bahwa persepsi umum diyakini oleh para anggota organisasi dari berbagai latar belakang yang diterima secara bersama , nilai inti yang dimiliki oleh anggota organisasi sebagai budaya kuat . Hal ini dapat dicirikan oleh nilai inti yang dianut sekolah dengan kuat , diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas .Semakin banyak anggota yang menerima

nilai – nilai inti menyetujui jajaran tingkat kepentingannya ,dan merasa sangat terikat kepadanya , maka makin kuat budaya tersebut .

Penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Mangkuprawira dan Vitalaya dalam Yamin (2010 : 129) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor sistem kerja , fasilitas kerja , proses organisasi dan kultur dalam organisasi sekolah (budaya organisasi) . Ini berarti budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru .

c. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3,42 , karena t hitung > t Tabel 7 , dengan signifikansi sebesar sebesar 0.002 Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah .

Dari hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan dan SMP N 2 Pandan Nauli di Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini juga sama dengan pendapat Desler (2003) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama , bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan . Penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Hasibuan (1990) yang menyatakan, motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang dalam bekerja agar lebih efektif dan terintegrasi dengan segala daya

upaya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Donnely (1990) yang menyatakan, motivasi adalah usaha dari dalam yang kondisinya dilukiskan sebagai harapan, keinginan dan lainnya, yang ada dalam aktivitas atau gerakannya. Selanjutnya, penelitian ini sesuai dengan pendapat Gomes dalam Subroto (2009) yaitu kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan. Selanjutnya menurut Dharma dalam Subroto (2009 : 119) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat. Yang sesuai dengan minat kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang karyawan yang merupakan tarap pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang yang dibebankan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi karyawan. Motivasi karyawan adalah daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan.

4. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F

Koefisien determinasi R square yaitu melihat seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel –variabel independen sedangkan selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini

Tabel 4.19
Hasil Uji Determinasi Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,910(a)	,827	,813	2,49263	,833

a Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Sumber : Output program SPSS

Pada Tabel 4.19, harga R^2 adalah 0.827 ,berarti ada hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Organisasi dan motivasi kerja dengan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah Sumatera Utara sebesar 82.70 % , artinya ada hubungan yang sangat erat Situmorang dan Lufti (2012). Koefisien determinasi atau R square pada Tabel 4.18 sebesar 0.827 , mempunyai arti bahwa variasi variabel Kinerja SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara , dapat dijelaskan oleh variabel independen Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) , Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 82.70 % , sedangkan selebihnya 17. 30 % ,dijelaskan oleh variabel – variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini . Faktor lain yang dimaksud adalah lingkungan kerja , prilaku ,sikap , dan tindakan rekan rekan kerja , faktor sistem kerja , fasilitas kerja . Sesuai dengan pendapat Timpe (1993 :28) yang mempengaruhi kinerja guru yaitu : a) lingkungan kerja , b) motivasi kerja , c) gaya kepemimpinan , d) prilaku , e) sikap dan f) tindakan rekan –rekan .Selanjutnya menurut pendapat Mangkuprawira dan Vitalaya dalam Yamin (2010 : 129) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja

guru adalah faktor sistem kerja , fasilitas kerja , proses organisasi dan kultur dalam organisasi sekolah (budaya organisasi)

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala sekolah , budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan kabupaten Tapanuli Tengah .
2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara .
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru , pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara

B. Saran

1. Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah tetap meningkatkan kinerja guru dengan melakukan perbaikan kepada indikator kinerja guru yang teliti, menyusun rencana pembelajaran , disarankan guru supaya selalu membuat rencana program pengajaran di awal tahun pelajaran dan awal semester dengan melengkapi dengan program tahunan dan program semester . Disarankan guru supaya lebih meningkatkan pembelajaran yang mendidik , menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran , melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik , dengan melihat besarnya tantangan yang

dihadapi SMP Negeri di Kecamatan Pandan selama 4 tahun, tahun pelajaran 2011/2012 sampai Tahun 2014/2015

2. Agar kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan agar memberikan kesempatan kepada seluruh guru untuk belajar teknologi informasi komputer khususnya dalam menyusun perangkat pembelajaran.
3. Agar kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan agar membuat pelatihan atau workshop Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif dan Menyenangkan secara rutin.
4. Agar Kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan dalam membangun suasana sekolah yang kondusif, berkomunikasi dengan bawahan baik, mengambil keputusan dengan bijaksana, dapat memberi motivasi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Kepala sekolah tetap melaksanakan pengawasan terhadap bawahannya agar kinerja bawahannya dapat tercapai.
5. Agar kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah lebih meningkatkan kemampuan intelektual, kemampuan dalam mengelola organisasi sekolah, berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau pengelolaan ke luar (eksternal). sesuai dengan tuntutan pengembangan implementasi manajemen berbasis sekolah secara utuh dan benar
6. Agar kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan lebih meningkatkan budaya – budaya organisasi, yaitu nilai – nilai yang telah dipercaya oleh kedua sekolah, dan mempertahankan budaya yang dapat mempengaruhi kinerja guru.
7. Agar Kepala sekolah SMP Negeri di Kecamatan Pandan agar memberikan motivasi terhadap guru yang berkinerja baik agar diberi tanda penghargaan seperti promosi jabatan atau bisa

juga dengan memberikan pendidikan dan pelatihan sehingga para guru lebih giat dalam bekerja.

8. Bagi Peneliti lain sebagai bahan rujukan atau sumber kajian teori disarankan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang belum diteliti pada penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja guru misalnya lingkungan kerja, perilaku orang yang ada di dalam organisasi tersebut, sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, faktor kemampuan (ability), tindakan rekan-rekan, kepribadian dan minat

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abizar (1988) . *Komunikasi Organisasi* , Jakarta : Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Ali, Hasymi , (2007) . *Organisme dan Kepemimpinan* ,edisi ke-6 .Jakarta : PT Bumi Aksara.
- As'ad.Moh, (1998).*Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, Edisi ke-3 Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto , Suharsimi .(2007) .*Manajemen Penelitian* .Jakarta : Rineka Cipta .
- Darwin . (2012) Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah ,Tesis disajikan Juli 2012 , Tugas akhir Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Padang
- Dessler ,Gary , 1997 , *Manajemen Sumberdaya Manusia* ,Prehalindo .
- Diktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional .(2010) .*Era Mutu SMP*. Jakarta
- Diktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional . (2008) .*Perangkat Peningkatan Mutu Pendidikan Untuk Sekolah Menengah Pertama Dan Madrasah Tsanawiyah* Jakarta :PT Binatama Raya
- Gomes,Cardoso,F. (2003) . *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Yogyakarta Andi .
- Hadiwijaya,Yusuf .(2012) . *Administrasi Pendidikan* .Jakarta : Perdana Publishing .
- Indrawijaya ,Ibrahim .A .(2010) .*Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*Bandung : PT Refika Aditama .
- Ismail . (2011) . Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di SMP Al- Muslimin Pandan . Tesis Disajikan Juli 2011 . Tugas akhir Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Malang .
- Iswanto,Yun . (2005) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ke-1: Jakarta . Universitas Terbuka .
- Kee ,Robin (1990) . *Perceptions Of Student Engagement In Relation To School Resources An Application Of The Theory Of Moslows Hierarchy Of Needs*
- Louis , Karen S eashore & Wahlst , K yla (2002) . *Principals shape the culture in positive ways when they share leadership and take responsibility for shaping classroom improvements*

- Kusdi .(2011) .*Budaya Organisasi* .Jakarta : Salemba Empat .
- Malayu S.P. Hasibuan.(2002) . Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima. Jakarta : Bumi Aksara
- Mathis , Jackson .(2002) . Organization Behavior and Management , Texas Business Publishing LAC.
- Mc , Clelland, D.C, (1993) . The Concept Of Competence in Spencer , L.M, and Spencer SM, 1993 Competence at Work , New York : John Wiley and Sons .
- Muhammad Arni . (2009) .*Komunikasi Organisasi* .edisi ke-11.Jakarta :Bumi Aksara .
- Ndraha ,Taliziduhu (2003) . Budaya Organisasi .Edisi ke-2 .Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ratmawati dan Nurri. (2009). Perilaku Organisasi ,edisi ke-1.Jakarta : Universitas Terbuka
- Rinkoff , Carol Zacher (2007) . Learning styles diversity:Implications for the organizational culture of University student cohort
- Rivai dan Sylviana .((2010)) . *Education Management* .Jakarta : Rajawali Pers .
- Sagala.Syaiful . (2008) . *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* . Bandung : Alfabeta .
- Sanusi ,Ahmad (2009) ,Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan .Bandung : Prospect
- Situmorang dan Lufti . (2012) . Analisa Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis , edisi ke-2 .Medan : USU Press.
- Subadi (2012) .Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah . Tesis di sajikan Juli 2012 . Universitas Terbuka Jakarta
- Subroto dan Nasikin . (2009) . Manajemen Sumber Daya Manusia . Malang : Program Pascasarjana STEI Indonesia Malang .
- Timpe . Dale (Ed) (1993) . Seri Ilmu dan Seni Manajemen (Kinerja) , edisi ke-2.Jakarta : PT Gramedia .
- Wahjosumijdo . (1999) . Kepemimpinan Kepala Sekolah . Jakarta : kharisma Putra Utama Offset

Wibowo . (2011) .Manajemen Kinerja , edisi ke -3 .Jakarta : R ajawali P ers . Q omar,Mujamil
. (2007) . Manajemen Pendidikan Islam .Malang : Erlangga

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

ANGKET

Petunjuk pengisian

Mohon kepada Bapak/Ibu membantu mengisi angket ini dengan sejujurnya dan subjektif. Karena data yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan penelitian semata dan tidak ada maksud lainnya. Data dan informasi yang diberikan sangat rahasia. Dan terima kasih. Lingkari salah satu pilihan yang sangat cocok menurut anda pada kolom jawaban yang sesuai dengan pernyataan yang berbentuk tindakan dan opini

Unit Kerja :
SMP :
Sertifikasi :
Pendidikan :
Masa kerja :
Usia :

KETERANGAN

SL (SELALU) = 5 SS (SANGAT SETUJU) = 5
SR (SERING) = 4 S (SETUJU) = 4
KD (KADANG –KADANG) = 3 KS (KURANG SETUJU) = 3
JR (JARANG) = 2 TS (TIDAK SETUJU) = 2
TP (TIDAK PERNAH) = 1 STS (SANGAT TIDAK SETUJU) = 1

ANGKET KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (X1)						
NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	ST	KS	TS	STS
		SL	SR	KD	JR	TP
Indikator : Mengambil Keputusan						
1	Setiap kebijakan yang ditetapkan kepala sekolah guru menerima dengan senang hati	5	4	3	2	1
2	Kebijakan yang diambil kepala sekolah berdasarkan hasil musyawarah guru dan kepala sekolah	5	4	3	2	1
3	Keputusan yang diambil kepala sekolah dalam keadaan mendesak tidak pernah merugikan guru	5	4	3	2	1
4	Keputusan yang diambil kepala sekolah, dalam keadaan mendesak tidak pernah merugikan organisasi sekolah	5	4	3	2	1
5	Keputusan yang diambil kepala sekolah, untuk kepentingan peningkatan mutu sekolah	5	4	3	2	1
Indikator : berkomunikasi						
6	Komunikasi kepala sekolah saya , dengan bawahannya terjalin dengan baik	5	4	3	2	1
7	Komunikasi kepala sekolah saya , dengan siswa terjalin dengan baik	5	4	3	2	1

8	Komunikasi kepala sekolah saya , dengan komite sekolah terjalin dengan baik	5	4	3	2	1
9	Komunikasi kepala sekolah saya ,dengan orang tua siswa terjalin dengan baik	5	4	3	2	1
10	Komunikasi kepala sekolah saya , dengan pemerintah Daerah terjalin dengan baik	5	4	3	2	1
Indikator : Memberikan Motivasi						
11	Kepala sekolah saya memberikan dukungan motivasi terhadap guru dalam menyelesaikan masalah	5	4	3	2	1
12	Kepala sekolah dan guru memiliki motivasi dalam bekerja karena lingkungan penuh rasa kekeluargaan	5	4	3	2	1
Indikator : mengawasi						
13	Kepala sekolah saya secara rutin melaksanakan pemantauan kerja bawahannya	5	4	3	2	1
14	Kepala sekolah saya secara rutin melaksanakan supervisi guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar	5	4	3	2	1
ANGKET BUDAYA ORGANISASI (X2)						
Indikator : artefak adalah elemen yang paling luar Sebagai yang tampak dan berwujud , (bahasa, upacara)						
1	Secara berkala, di sekolah ini diselenggarakan acara pertemuan keluarga besar guru/staf sekolah dengan suasana yang akrab penuh canda	5	4	3	2	1
2	Secara berkala, di sekolah ini di selenggarakan pertemuan yang melibatkan seluruh warga sekolah untuk tukar fikiran mengenai kemajuan pendidikan sekolah	5	4	3	2	1
3	Guru mengenakan pakaian seragam secara rapi	5	4	3	2	1
4	Dalam percakapan sehari-hari dengan sesama guru menggunakan bahasa yang sopan	5	4	3	2	1
5	Secara berkala sekolah saya mengadakan upacara hari besar agama	5	4	3	2	1
6	Secara berkala sekolah saya mengadakan upacara hari besar nasioanal	5	4	3	2	1
7	Di sekolah ini sebelum ujian dilaksanakan acara doa bersama	5	4	3	2	1
Indikator : Nilai-nilai yang didukung (Espoused Values): adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi atau untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.						
8	Tata tertib yang diberlakukan di sekolah ini dipandang telah cukup efektif untuk mengendalikan kinerja guru	5	4	3	2	1
9	Jika guru bertemu dengan guru lain saling menyapa	5	4	3	2	1

10	Sekolah mempunyai program bersama dalam kunjungan terhadap warga sekolah yang bersuka cita atau duka	5	4	3	2	1
11	Sekolah menetapkan anggaran pendanaan dalam sosial warga sekolah berdasarkan hasil musyawarah	5	4	3	2	1
12	Jenis dan besar kecilnya anggaran sosial sekolah diputuskan bersama	5	4	3	2	1
13	Seluruh warga sekolah ikut dalam kegiatan sosial	5	4	3	2	1
Indikator : Asumsi Dasar (Basic Assumption): adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi						
14	Agar mutu pendidikan di sekolah ini tercapai dengan baik, maka secara terus menerus sekolah melaksanakan berbagai perbaikan berdasarkan pada data hasil evaluasi	5	4	3	2	1
15	Agar mutu pendidikan di sekolah ini tercapai dengan baik, maka secara terus menerus sekolah melaksanakan berbagai perbaikan berdasarkan pada data hasil evaluasi	5	4	3	2	1
16	Di sekolah ini kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran sudah sangat baik	5	4	3	2	1
17	Guru sebagai pendidik selalu memberikan contoh tauladan yang terpuji	5	4	3	2	1
18	Keputusan yang di ambil secara bersama senantiasa dilaksanakan penuh rasa tanggung jawab	5	4	3	2	1
ANGKET MOTIVASI KERJA (X3)						
NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	ST	KS	T S	ST S
		SL	SR	K D	J R	TP
INDIKATOR MOTIVASI FINANSIAL						
1	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diemban	5	4	3	2	1
2	Pemberian tunjangan keluarga sesuai dengan yang telah ditetapkan	5	4	3	2	1
3	Pemberian tunjangan sertifikasi profesi guru sangat membantu meningkatkan kesejahteraan	5	4	3	2	1
4	apabila saya bekerja lembur maka kepala sekolah saya memberikan uang lembur	5	4	3	2	1
5	apabila saya mempunyai prestasi kerja maka kepala sekolah saya akan memberikan hadiah berupa uang pembinaan	5	4	3	2	1
6	Pemberian tunjangan hari raya (THR) / tahun baru sesuai dengan harapan saya	5	4	3	2	1
INDIKATOR MOTIVASI NON FINANSIAL						

7	Kepala sekolah saya memberikan kenaikan pangkat secara berkala kepada para pegawainya	5	4	3	2	1
8	Kepala sekolah saya memberikan tanda penghargaan kepada pegawai yang berjasa atau berprestasi	5	4	3	2	1
9	Kepala sekolah saya Memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan / pendidikan	5	4	3	2	1
10	Apabila saya memiliki prestasi kerja , kepala sekolah memberikan promosi jabatan	5	4	3	2	1
ANGKET : KINERJA GURU (Y)						
NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	ST	KS	TS	ST S
		SL	SR	K D	JR	TP
Indikator : Menyusun Rencana Pembelajaran						
1	Saya menyusun silabus setiap tahun pelajaran sesuai dengan materi ajar yang diampu	5	4	3	2	1
2	Silabus yang saya rencanakan dibuat secara berkelompok melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran	5	4	3	2	1
3	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang saya buat sesuai dengan silabus yang telah ditetapkan	5	4	3	2	1
4	Rencana Program Pengajaran yang saya rencanakan di susun secara lengkap	5	4	3	2	1
5	Saya membuat Program Tahunan (Prota) setiap tahun pelajaran	5	4	3	2	1
6	Saya membuat Program Semesteran setiap semester	5	4	3	2	1
7	Rencana Program Pengajaran yang saya rencanakan mencantumkan tujuan pembelajaran	5	4	3	2	1
8	RPP yang saya rencanakan mencantumkan pokok-pokok materi pembelajaran	5	4	3	2	1
9	RPP yang saya rencanakan mencantumkan metode pembelajaran	5	4	3	2	1
10	Rencana Program Pembelajaran yang saya rencanakan mencantumkan penilaian hasil belajar	5	4	3	2	1
Indikator : Melaksanakan pembelajaran yang mendidik						
11	Saya instruksikan kepada peserta didik mempersiapkan alat tulis, buku sumber, dan bahan lain yang sesuai dengan mata pelajaran yang dipelajari, pada siap awal pembelajaran	5	4	3	2	1
12	Saya memberikan gambaran menarik materi yang akan dipelajari untuk membangkitkan motivasi belajar siswa	5	4	3	2	1
13	Dalam melaksanakan pembelajaran siswa	5	4	3	2	1

	dilibatkan secara aktif untuk menimbulkan semangat belajarnya					
14	kegiatan pembelajaran sudah menggunakan beragam metode pembelajaran yang memiliki ranah kognitif	5	4	3	2	1
15	kegiatan pembelajaran sudah menggunakan beragam media pembelajaran yang memiliki ranah kognitif	5	4	3	2	1
16	Saya sudah membuat rangkuman pelajaran bersama-sama peserta didik dalam menutup pelajaran	5	4	3	2	1
17	Saya telah memberikan tugas setiap akhir pelajaran sebagai pendalaman materi ajar pada peserta didik secara kelompok atau individu	5	4	3	2	1
Indikator : Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran						
18	Saya sudah melaksanakan evaluasi proses pembelajaran terhadap siswa telah memiliki ranah penilaian yakni kognitif,	5	4	3	2	1
19	Saya sudah membuat kisi-kisi soal sesuai aturan dalam pencapaian penilaian sesuai indikator telah memiliki ranah penilaian yakni kognitif	5	4	3	2	1
20	Saya sudah membuat kisi-kisi soal sesuai aturan dalam pencapaian penilaian sesuai indikator telah memiliki ranah penilaian yakni afektif	5	4	3	2	1
21	Saya sudah melakukan analisis soal untuk mengetahui kemampuan daya beda dari tiap butir soal telah memiliki ranah penilaian yakni kognitif	5	4	3	2	1
Indikator : Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik						
22	Remedi pembelajaran bagi siswa yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimal dilaksanakan diantara pelaksanaan pembelajaran di kelas	5	4	3	2	1
23	Saya memberikan dukungan kepada siswa yang telah melampui kriteria ketuntasan minimal	5	4	3	2	1
24	Saya memberikan pujian kepada siswa yang telah melampui kriteria ketuntasan minimal dan terus belajar dan mencapai yang lebih baik	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

Distribusi Jawaban Responden uji

Validitas

VARIABEL KEPEMIMPINAN

NO RESON DEN	INSTRUMEN														JUML AH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	48
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	58
5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	54
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	64
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
9	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	54
10	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	34
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	36
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
13	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	49
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	64
15	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
16	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	55
17	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	37
18	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	38
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
20	1	2	1	4	1	1	1	1	4	4	3	3	3	3	32
21	5	3	3	3	3	5	3	4	4	1	1	1	1	1	38
22	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	46
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	49
24	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61
25	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
26	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	56
27	5	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	41

28	5	3	3	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	39
29	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	46
30	5	1	5	1	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	40

Distribusi Jawaban Responden uji Validitas
VARIABEL BUDAYA
ORGANISASI

NO RESP	INSTRUMEN																		JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	63
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	74
5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	70
6	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	82
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
9	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	70
10	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	44
11	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
13	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64
14	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	82
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
16	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	70
17	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	44
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
20	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	36
21	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	5	5	5	55
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	70
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	66
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	70
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	4	4	4	76

26	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	72
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	63
28	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	1	5	1	1	5	5	5	49
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	67
30	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	65

Distribusi Jawaban Responden uji Validitas

VARIABEL MOTIVASI

NO RESPONDEN	INSTRUMEN										JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	40
5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	40
6	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
7	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	45
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	40
10	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	25
11	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	25
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
13	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
14	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	45
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	40
17	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	25
18	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	25
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	1	1	4	4	3	3	1	3	1	1	22
21	5	5	4	1	1	1	3	1	5	4	30
22	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	38
23	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	36
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	40
25	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	44

26	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	40
27	5	5	3	3	3	3	2	3	5	3	35
28	5	5	2	2	2	2	3	2	5	1	29
29	5	5	3	3	3	3	3	3	5	4	37
30	5	5	3	3	3	3	5	3	5	4	39

Distribusi Jawaban Responden uji Validitas

VARIABEL KINERJA GURU

NO. RES P	INSTRUMEN																				JL H				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24
1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	81
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	104
5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	88
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	88
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	112
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
9	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	88
10	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	56
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	64
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
13	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	87
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	112
15	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
16	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	89
17	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	59
18	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	66

19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
20	1	2	1	4	1	1	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	46
21	5	3	3	3	3	5	3	4	4	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	5	5	5	77	
22	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	92	
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	90	
24	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	98	
25	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	4	4	4	104	
26	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	90	
27	5	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	81	
28	5	3	3	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	1	5	1	1	5	5	5	71	
29	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	89	
30	5	1	5	1	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	83	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3

Reliability
 Hasil uji validitas dan reabilitas
 Variabel kepemimpinan kepala sekolah
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	45,0000	110,414	,379	,932
KP2	45,3000	107,872	,507	,928
KP3	45,3000	102,976	,737	,921
KP4	45,3333	103,954	,715	,921
KP5	45,4333	100,668	,809	,918
KP6	45,0000	110,414	,379	,932
KP7	45,4333	100,668	,809	,918
KP8	45,3333	102,161	,804	,919
KP9	45,2000	106,855	,644	,924
KP10	45,3000	104,838	,670	,923
KP11	45,3333	103,678	,728	,921
KP12	45,3333	103,678	,728	,921
KP13	45,3333	103,678	,728	,921
KP14	45,3333	103,678	,728	,921

UNIVERSITAS TERBUKA

Uji Validitas dan Reabilitas
Variabel Budaya Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BD1	60,1333	165,637	,686	,930
BD2	60,0333	164,309	,796	,928
BD3	59,9000	171,472	,587	,932
BD4	60,0000	169,931	,581	,932
BD5	60,0333	168,033	,654	,931
BD6	60,0333	168,033	,654	,931
BD7	60,0333	168,033	,654	,931
BD8	60,0333	168,033	,654	,931
BD9	60,0333	168,033	,654	,931
BD10	60,0333	168,033	,654	,931
BD11	59,6667	168,368	,606	,932
BD12	60,0667	166,133	,663	,931
BD13	59,7000	168,355	,601	,932
BD14	60,0667	166,133	,663	,931
BD15	60,0667	166,133	,663	,931
BD16	59,7000	168,355	,601	,932
BD17	59,7000	168,355	,601	,932
BD18	59,7000	168,355	,601	,932

Uji Validitas dan Reabilitas
Variabel Motivasi Kerja

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
M1	3,7667	1,13512	30
M2	3,7667	1,13512	30
M3	3,5667	,97143	30
M4	3,4667	1,07425	30
M5	3,4333	1,07265	30
M6	3,4333	1,07265	30
M7	3,4667	1,10589	30
M8	3,4333	1,07265	30
M9	3,8000	1,12648	30
M10	3,4000	1,16264	30

Uji Validitas dan Reabilitas
Variabel Kinerja Guru

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KN1	80,9333	303,857	,684	,948
KN2	81,2333	313,978	,434	,951
KN3	81,2333	299,426	,825	,947
KN4	81,2667	306,892	,643	,949
KN5	81,3667	299,068	,797	,947
KN6	80,9333	303,857	,684	,948
KN7	81,3667	299,068	,797	,947
KN8	81,2667	299,513	,850	,947
KN9	81,1333	313,913	,504	,950
KN10	81,2333	312,530	,488	,951
KN11	81,2667	309,857	,562	,950
KN12	81,2667	309,857	,562	,950
KN13	81,2667	309,857	,562	,950
KN14	81,2667	309,857	,562	,950
KN15	81,2667	309,857	,562	,950
KN16	81,2667	309,857	,562	,950
KN17	80,9000	304,093	,684	,949
KN18	81,3000	302,493	,702	,948
KN19	80,9333	303,857	,684	,948
KN20	81,3000	302,493	,702	,948
KN21	81,3000	302,493	,702	,948
KN22	80,9333	303,857	,684	,948
KN23	80,9333	303,857	,684	,948
KN24	80,9333	303,857	,684	,948

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 4

Distribusi Jawaban Responden Deskripsi / analisis Frekuensi

NO. RES	Instrumen Kepemimpinan Kepala sekolah														JLH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
2	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	63
3	4	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	60
4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	59
5	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	58
6	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	57
7	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	57
8	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	54
9	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	4	4	3	49
10	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	54
11	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	60
12	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	5	54
13	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	56
14	4	5	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	57
15	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	59
16	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	56
17	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	60
18	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	58
19	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	56
20	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	61
21	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63
22	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	65
23	5	4	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	60
24	3	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	60
25	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63
26	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	66
27	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	58
28	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
29	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	67
30	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62
31	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	56
32	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64
33	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	67
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	68
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	68

Distribusi Jawaban Responden Deskripsi / analisis Frekuensi

RES	INSTRUMEN BUDAYA ORGANISASI																		JLH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	82
2	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	81
3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	83
4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	80
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	84
6	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	82
7	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
8	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	76
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	75
10	3	4	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	75
11	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	74
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	76
13	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	77
14	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	77
15	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
16	3	4	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
17	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	77
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	88
19	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	82
20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	77
21	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
22	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
23	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	80
24	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	83
25	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	84
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	88
27	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	88
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	87
30	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	79
31	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	80
32	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	82
33	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	83
34	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	84
35	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	85
36	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	84
37	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	85
38	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	85
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	87

Distribusi Jawaban Responden Deskripsi / analisis Frekuensi

RES	INSTRUMEN MOTIVASI KERJA GURU										JLH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	46
2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47
3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	45
6	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	42
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
8	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	40
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
11	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	44
12	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	40
13	5	3	5	3	3	4	4	4	4	5	40
14	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	40
15	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	41
16	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	44
17	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	42
18	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	44
19	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	44
20	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	43
21	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
22	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	44
23	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	45
24	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	44
25	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	46
26	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	45
27	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	40
28	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
29	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	43
30	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	42
31	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	45
32	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	46
33	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	46
34	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47
35	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	46
36	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	46
37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	47

Distribusi Jawaban Responden Deskripsi / analisis Frekuensi

RES	INSTRUMEN KINERJA GURU																								JLH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	116
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	114
4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113
5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112
7	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
8	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
9	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104
11	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	106
12	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
13	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	101
14	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	103
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	107
16	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	106
17	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	104
18	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
19	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
20	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	106
21	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
22	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
23	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112
24	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	115
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
27	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
28	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	107
29	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
30	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112
31	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	115
33	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118

38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119

RES	VARIABEL JUMLAH			
	KEP	BUDOR	MOTIVASI	KINERJA
1	68	82	46	118
2	63	81	47	116
3	60	83	46	114
4	59	80	45	113
5	58	84	45	113
6	57	82	42	112
7	57	78	41	110
8	54	76	40	108
9	49	75	42	105
10	54	75	42	104
11	60	74	44	106
12	54	76	40	102
13	56	77	40	101
14	57	77	40	103
15	59	78	41	107
16	56	78	44	106
17	60	77	42	104
18	58	79	44	108
19	56	82	44	109
20	61	77	43	106
21	63	78	45	109
22	55	77	44	102
23	60	80	45	108
24	60	83	44	108
25	63	84	46	115
26	66	86	45	118
27	58	78	40	108
28	68	88	46	117
29	67	87	43	116
30	62	79	42	107
31	56	80	45	114
32	64	80	46	115
33	67	83	46	116
34	68	84	47	118
35	69	85	46	118

36	68	84	46	119
37	70	85	43	119
38	69	80	50	120
39	61	87	47	119

LAMPIRAN 5

HASIL DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN

KP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	18	46,2	46,2	46,2
	4,00	8	20,5	20,5	66,7
	5,00	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	30,8	30,8	30,8
	4,00	14	35,9	35,9	66,7
	5,00	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	35,9	35,9	35,9
	4,00	14	35,9	35,9	71,8
	5,00	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	16	41,0	41,0	41,0
	4,00	12	30,8	30,8	71,8
	5,00	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	15	38,5	38,5	38,5
	4,00	14	35,9	35,9	74,4
	5,00	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	25,6	25,6	25,6
	4,00	13	33,3	33,3	59,0
	5,00	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	20,5	20,5	20,5
	4,00	9	23,1	23,1	43,6
	5,00	22	56,4	56,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	17,9	17,9	17,9
	4,00	4	10,3	10,3	28,2
	5,00	28	71,8	71,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,1	5,1	5,1
	4,00	4	10,3	10,3	15,4
	5,00	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KP10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	2,6	2,6	2,6
5,00	38	97,4	97,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KP11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	1	2,6	2,6	5,1
5,00	37	94,9	94,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KP12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	2	5,1	5,1	5,1
5,00	37	94,9	94,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KP13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	38	97,4	97,4	97,4
5,00	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KP14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	1	2,6	2,6	5,1
5,00	37	94,9	94,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

**HASIL DESKRIPSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI
BO1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	18	46,2	46,2	46,2

4,00	13	33,3	33,3	79,5
5,00	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	33,3	33,3	33,3
4,00	20	51,3	51,3	84,6
5,00	6	15,4	15,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	33,3	33,3	33,3
4,00	18	46,2	46,2	79,5
5,00	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	33,3	33,3	33,3
4,00	16	41,0	41,0	74,4
5,00	10	25,6	25,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	14	35,9	35,9	35,9
4,00	9	23,1	23,1	59,0
5,00	16	41,0	41,0	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3,00	5	12,8	12,8	12,8
	4,00	10	25,6	25,6	38,5
	5,00	24	61,5	61,5	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	7	17,9	17,9	20,5
	5,00	31	79,5	79,5	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,1	5,1	5,1
	4,00	7	17,9	17,9	23,1
	5,00	30	76,9	76,9	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	6	15,4	15,4	15,4
	5,00	33	84,6	84,6	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	2	5,1	5,1	7,7
	5,00	36	92,3	92,3	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	2	5,1	5,1	7,7
	5,00	36	92,3	92,3	100,0
Total		39	100,0	100,0	

B012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	2,6	2,6	2,6
5,00	38	97,4	97,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

BO13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	39	100,0	100,0	100,0

BO14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	39	100,0	100,0	100,0

BO15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	39	100,0	100,0	100,0

BO16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	39	100,0	100,0	100,0

BO17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	39	100,0	100,0	100,0

BO18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	2,6	2,6	2,6
5,00	38	97,4	97,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

HASIL DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI KERJA

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	35,9	35,9	35,9
	4,00	9	23,1	23,1	59,0
	5,00	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	17	43,6	43,6	43,6
	4,00	17	43,6	43,6	87,2
	5,00	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	20,5	20,5	20,5
	4,00	21	53,8	53,8	74,4
	5,00	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	15,4	15,4	15,4
	4,00	18	46,2	46,2	61,5
	5,00	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	12,8	12,8	12,8
	4,00	17	43,6	43,6	56,4
	5,00	17	43,6	43,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	7,7	7,7	7,7
	4,00	11	28,2	28,2	35,9
	5,00	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	12	30,8	30,8	33,3
	5,00	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	10	25,6	25,6	25,6
	5,00	29	74,4	74,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	10,3	10,3	10,3
	5,00	35	89,7	89,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

M10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	7,7	7,7	7,7
	5,00	36	92,3	92,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

HASIL DESKRIPSI VARIABEL KENERJA GURU**KN1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	20,5	20,5	20,5
	4,00	2	5,1	5,1	25,6
	5,00	29	74,4	74,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	20,5	20,5	20,5
	4,00	5	12,8	12,8	33,3
	5,00	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	23,1	23,1	23,1
	4,00	9	23,1	23,1	46,2
	5,00	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	11	28,2	28,2	28,2
	4,00	8	20,5	20,5	48,7
	5,00	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	15,4	15,4	15,4
	4,00	13	33,3	33,3	48,7
	5,00	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	17,9	17,9	17,9
	4,00	10	25,6	25,6	43,6
	5,00	22	56,4	56,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	17,9	17,9	17,9
	4,00	9	23,1	23,1	41,0
	5,00	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	12,8	12,8	12,8
	4,00	9	23,1	23,1	35,9
	5,00	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	12,8	12,8	12,8
	4,00	6	15,4	15,4	28,2
	5,00	28	71,8	71,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	7,7	7,7	7,7
	4,00	3	7,7	7,7	15,4
	5,00	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

KN11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,3	10,3	10,3
	4,00	3	7,7	7,7	17,9
	5,00	32	82,1	82,1	100,0

Total	39	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

KN12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	5,1	5,1	5,1
4,00	2	5,1	5,1	10,3
5,00	35	89,7	89,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	5,1	5,1	5,1
4,00	35	89,7	89,7	94,9
5,00	2	5,1	5,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	5,1	5,1	5,1
4,00	1	2,6	2,6	7,7
5,00	36	92,3	92,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	36	92,3	92,3	92,3
5,00	3	7,7	7,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	2,6	2,6	2,6
5,00	38	97,4	97,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	2	5,1	5,1	7,7

5,00	36	92,3	92,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	3	7,7	7,7	10,3
5,00	35	89,7	89,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	4	10,3	10,3	10,3
5,00	35	89,7	89,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	3	7,7	7,7	10,3
5,00	35	89,7	89,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	4	10,3	10,3	12,8
5,00	34	87,2	87,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	5,1	5,1	5,1
4,00	2	5,1	5,1	10,3
5,00	35	89,7	89,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

KN23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3,00	2	5,1	5,1	5,1
	4,00	1	2,6	2,6	7,7
	5,00	36	92,3	92,3	100,0
Total		39	100,0	100,0	

KN24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,1	5,1	5,1
	5,00	37	94,9	94,9	100,0
Total		39	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Klasik Dan Uji Regresi Linier Berganda
Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,910(a)	,827	,813	2,49263	,833

a Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1042,436	3	347,479	55,926	,000(a)
	Residual	217,461	35	6,213		
	Total	1259,897	38			

a Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,700	9,775	,379	,707		
	X1	,318	,117	,289	,010	,441	2,268
	X2	,679	,154	,439	,000	,495	2,022
	X3	,759	,221	,319	,002	,571	1,751

a Dependent Variable: Y

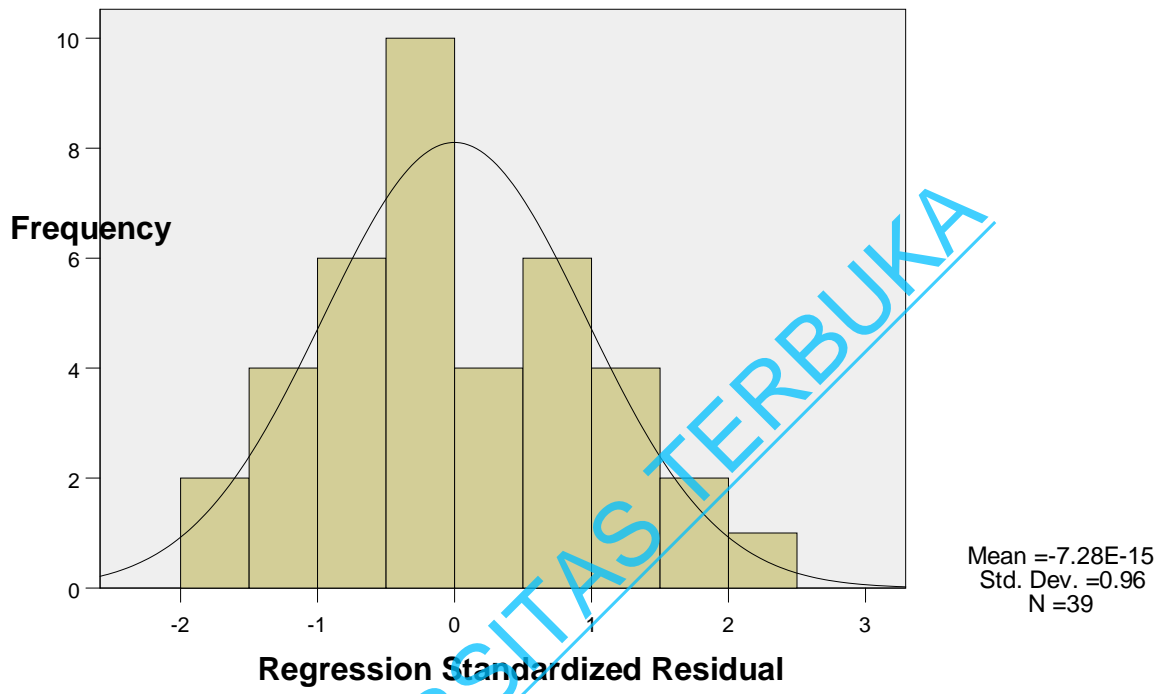
Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,994	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,004	32,855	,16	,54	,00	,00
	3	,001	56,452	,13	,10	,10	,99
	4	,001	75,175	,71	,37	,90	,01

a Dependent Variable: Y

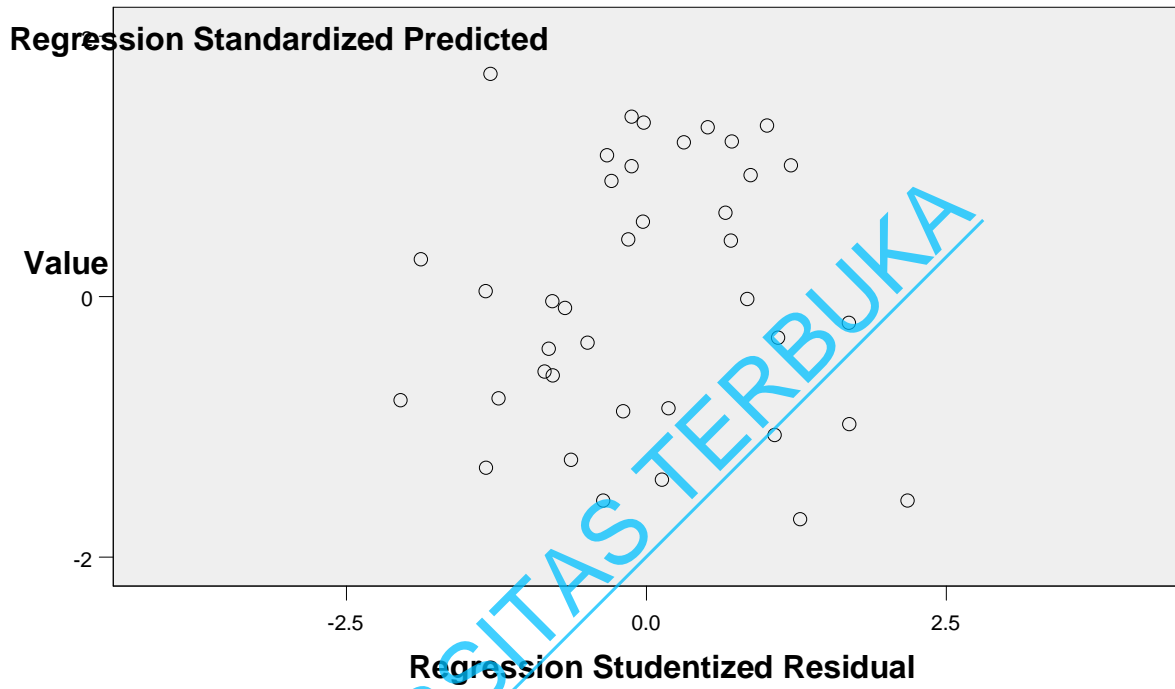
Histogram

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

BIO DATA

Nama : SITI NURAI SYAH
 N I M : 015544809
 Tempat dan Tanggal Lahir : Simalungun, 03 April 1968
 Registrasi Pertama : 2011.1
 Riwayat Pendidikan : 1. SD N 1 Saribu Dolok , Lulus Tahun 1981
 2. SMP N 1 Saribu Dolok ,Lulus Tahun 1984
 3. SMA N Saribu Dolok Jurusan Biologi , Lulus Tahun 1987
 4. IKIP N Medan Diploma D-3 Jur Fisika , Lulus Tahun 1992
 5. Universitas Muhammadiyah Padang Sidempuan , Sarjana S-1 Jur. Fisika , Lulus Tahun 2004
 6. S-2 Magister Manajemen Tahun 2012
 Riwayat Pekerjaan : 1. Guru SMP N 3 Tjg. Tiram (1994 –1996)
 2. Guru SMP N 1 Pandan (1996- 2002)
 3. Waka.SMP N 2 Pandan Nauli (2002 – 2011)
 4. Ka. SMP Al-Muslimin (2011- sekarang)
 Alamat Tetap : Jl. Manonga Napitupulu, Sibuluan Indah,
 Pandan Tapanuli Tengah, Sumatera Utara
 Telp/ HP. : 081370109467

Jakarta,

2012

SITI NURAI SYAH
NIM. 015544809