

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MANAJERIAL *SKILL* KEPALA SEKOLAH TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP
KINERJA GURU SMA NEGERI 1 PINANGSORI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN

NIM. 018263714

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Mandiri yang berjudul :
Pengaruh Manajerial Skill Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, 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, 06 Juni 2014

Yang Menyatakan



HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN

NIM : 018263714

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Pengaruh Manajerial *Skill* Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah**

Penyusun TAPM : HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN

NIM : 018263714

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Jumat, 06 Juni 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc
NIP. 195907241986032001

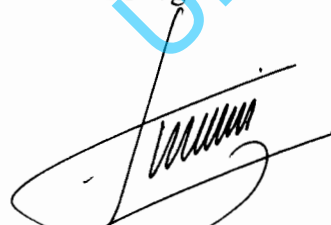


Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si
NIP. 196205131992032001


Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Studi Program
Magister Manajemen



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

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

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN
 NIM : 018263714
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : **Pengaruh Manajerial *Skill* Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah,**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 06 Juni 2014

W a k t u : 07.00 – 09.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji

Drs. Amril Latif, M.Si

Penguji Ahli

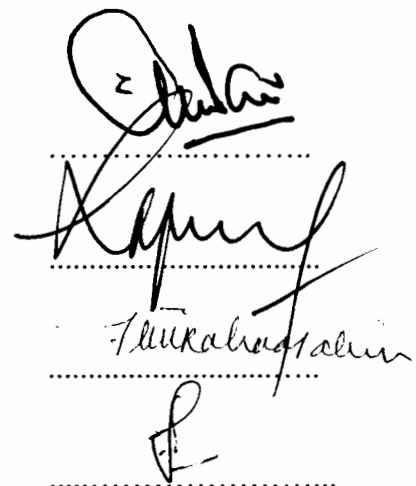
Prof. Dr. Hapzi Ali

Pembimbing I

Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc

Pembimbing II

Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si



Handwritten signatures of the thesis committee members over dotted lines.

ABSTRACT

The Influence of Headmaster's Managerial Skill to Teachers of Working Motivation and its impact to Teachers Performance of The State Senior High School 1 Pinangsori the Regency Center of Tapanuli

**Hisar Lambok Manogu Silaban
NIM. 018263714**

**Post Graduate Program, Management Magister
Open University, Jakarta, 2014**

The purpose of this research is to know what are the influence of headmaster's conceptual skill, human skill, technic skill to teachers of working motivation and its impact to teachers performance of the state senior high school 1 pinangsori the regency center of tapanuli. The research method use was survey method. The respondent is teachers as the State Senior High School 1 Pinangsori as many as 43 peoples taken by census sampling method.

This type of research was explanatory research intended to explain the influence of between headmaster's managerial skill of variable to working motivation of variable to teachers performance of variable. The collected data used quisioner. The analysis of data use path analysis by two analysises.

The result of research shown that the of headmaster's conceptual skill, human skill, technic skill and working motivation had effection together to teacher performance at State Senior High School 1 Pinangsori the Regency of Center Tapanuli. The contribution of determination (R^2) was 0,549 and 0,451 was again explained another variable outside research concept the equation regres $Y = 39,109 + 0,131 X_1 + 0,230 X_2 + 0,048 X_3$.

The result of research indicated that the headmaster's conceptual skill variable influence the teacher performance variable as direct is 0,727, and as indirect is 0,799. The working motivation variable influence is teachers performance variable State of Senior High School 1 Pinangsori the Regency of Center Tapanuli that was equal to 0,526.

This research find and conclude that teacher performance at the State Senior High School 1 Pinangsori the Regency Center Tapanuli more used progressively if headmaster's managerial skill and working motivation was increased. The teacher of working motivation was increase by pushing teacher to increase its achievement, pushing to conduct the master piece innovatif, giving appreciation to teacher which have achievement. The optimum number of headmaster managerial skill can be shared by interest guidance and function of headmaster as educator, manager, administrator, leader, innovator and motivator.

Keyword : *headmaster's concept skill, human skill, technic skill, working motivation, teacher performance*

ABSTRAK

Pengaruh Manajerial *Skill* Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

**Hisar Lambok Manogu Silaban
NIM.018263714**

**Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen
Universitas Terbuka, Jakarta, 2014**

Tujuan penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dan dampaknya terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei. Responden adalah guru SMA Negeri 1 Pinangsori sebanyak 43 orang dengan menggunakan metode *sampling jenuh*.

Tipe penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory reseach*), karena penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh antara variabel keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dan dampaknya terhadap variabel kinerja guru. Pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner. Analisis data menggunakan analisa jalur (*Path analysis*) dengan dua jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah secara gabungan dengan kontribusi determinasi (R^2) sebesar 0,549 sedangkan sebesar 0,451 lagi dijelaskan variabel lain diluar konsep penelitian, dan persamaan regresi yang dihasilkan adalah $Y = 39,109 + 0,131 X_1 + 0,230 X_2 + 0,048 X_3$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterampilan konseptual kepala sekolah mempengaruhi variabel kinerja guru secara langsung 0,727, secara tidak langsung sebesar 0,799, sedangkan variabel motivasi kerja guru mempengaruhi variabel kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu sebesar sebesar 0,526.

Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah akan semakin meningkat apabila keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru lebih baik. Untuk mendorong hasil kinerja guru yang maksimal dapat diupayakan dengan lebih mempedomani tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai *edukator, manajer, administrator, leader, inovator* dan *motivator*.

Kata kunci : keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja, kinerja guru

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan hormat serta dengan ucapan syukur peneliti persembahkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang menganugerahkan rahmad dan karuniaNya sehingga Tugas Akhir Pokok Magister (TAPM) yang berjudul : ***“Pengaruh Manajerial Skill Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah”*** ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Prof. Dr. Suciati, M.Sc., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta beserta staf.
3. Drs. Amril Latif, M.Si, selaku Kepala UPBJJ Medan dan Staf serta seluruh Dosen Pengampu Mata Kuliah Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Dr. Siti Raha Agus Salim, M.Sc., selaku Penguji / Dosen Pembimbing I
6. Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si., selaku Penguji / Dosen Pembimbing II
7. Dosen Penguji Ahli Prof. Dr. Hapzi Ali
8. Raja Bonaran Situmeang,SH, M.Hum, selaku Bupati Tapanuli Tengah yang telah memberikan izin kuliah pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

9. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah yang berkenan memberikan motivasi dalam penyelesaian TAPM ini.
10. Istriku Rukmaida Tarihoran, SE, dan Putra-putriku tersayang Prayer Immanuel, Blessly Victory dan Avethia Freshty Wella, yang telah banyak memberikan dorongan sehingga dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini tepat waktu.
11. Sahabatku Herry Batubara,MM, Bahal Simanjuntak,M.Pd, Marlon Situmorang,M.Pd, Oklin Silalahi, MM, dan S.Hakim, M.Pd yang telah banyak memberikan semangat sehingga TAPM ini dapat terselesaikan.
12. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen UPBJJ Medan Angkatan 2012 Universitas Terbuka, dan seluruh rekan kerja peneliti terutama saudara Drs. Jhonni Hermanto selaku Kepala SMA Negeri 1 Pinangsori yang telah banyak memberikan motivasi kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini.

Akhirnya, terima kasih atas segala kritik dan saran yang diberikan dalam penyusunan TAPM ini sehingga dapat digunakan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta. Kiranya Tuhan memberkati. Amin.

Jakarta, 30 Mei 2014

Peneliti,

HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN
NIM : 018263714

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	16
1. Manfaat Praktis	16
2. Manfaat Secara Teoritis	17
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Kajian Teoritik	18
1. Konsep Manajerial Skill Kepala Sekolah	18
2. Konsep Kepala Sekolah Sebagai Mana.....	27
3. Tugas Guru dalam Proses Pembelajaran	29
4. Konsep Motivasi	31
a. Pengertian Motivasi	31
b. Teori Motivasi	36
1). Teori Kepuasan	36
2). Teori Motivasi Proses	40
3). Teori Pengukuhan	42
5. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja ..	42
6. Konsep Kinerja Guru	45
a. Pengertian Kinerja	45
b. Tujuan Penilaian Kerja	54
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinarja Guru	56
B. Penelitian Terdahulu	59
C. Kerangka Berpikir	62
1. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1) dan keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2) Terhadap Motivasi Kerja (Y)	62
2. Pengaruh Keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2) dan keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) Terhadap Motivasi Kerja (Y)	63
3. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1) dan keterampilan Teknis (X_3) Terhadap Motivasi Kerja (Y)	64
4. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1) dan keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2)	

	Terhadap kinerja guru (Z)	64
5.	Pengaruh Keterampilan Hubungan Manusiawi (X ₂) dan keterampilan teknis kepala sekolah (X ₃) Terhadap Kinerja guru (Z)	65
6.	Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X ₁) dan keterampilan Teknis (X ₃) Terhadap Kinerja guru (Z)	66
7.	Pengaruh Motivasi Kerja (Y) terhadap kinerja guru (Z)	67
8.	Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X ₁) keetrampilan hubungan manusiawi kepala sekolah (X ₂), keterampilan Teknis (X ₃) Terhadap Motivasi Kerja (Y)	69
9.	Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X ₁) keetrampilan hubungan manusiawi kepala sekolah (X ₂), keterampilan Teknis kepala sekolah (X ₃) Terhadap Kinerja Guru	71
D.	Hipotesis Penelitian	73
E.	Difinisi Konsep dan Operasional	74
	1. Manajerial Skill Kepala Sekolah (X)	74
	2. Motivasi Kerja Guru (Y)	76
	3. Kinerja Guru (Z)	78
BAB III	: METODE PENELITIAN	80
A.	Desain Penelitian	80
B.	Populasi dan Sampel	81
C.	Instrumen Penelitian	81
D.	Skala Pengukuran dan Teknik Transformasi Data	82
	1. Variabel Manajerial Kepala Sekolah (X).	84
	a. Keterampilan konseptual (X ₁).....	84
	b. Keterampilan Hubungan Manusia (X ₂).....	85
	c. Keterampilan Teknis (X ₃)	86
	2. Variabel Motivasi Kerja Guru (Y).....	86
	3. Variabel Kinerja Guru (Z).....	87
	4. Validitas dan Reliabilitas	87
E.	Prosedur Pengumpulan Data	89
F.	Metode Analisis Data	90
	1. Uji Asumsi Klasik	90
	a. Uji Normalitas	91
	b. Uji Multikolinieritas	91
	c. Uji Heteroskedastisitas	92
	2. Uji Hipotesis	92
	a. Persamaan struktural 1 dan struktural 2	93
	b. Koefisien Determinasi (R ²)	93
	c. Uji Secara Bersama (Uji F)	93
	d. Uji Secara Parsial (Uji t)	94
	e. Nilai Koefisien Korelasi	95
BAB IV	: TEMUAN DAN PEMBAHASAN	96
A.	<i>Gambaran Umum SMA Negeri 1 Pinangsori</i>	96

1.	Visi, Misi, Tujuan dan Program Strategis	96
a.	Visi	96
b.	Misi	97
c.	Tujuan	97
d.	Program Strategis	98
e.	Strategi Pelaksanaan / Pencapaian	99
f.	Struktur Organisasi	100
g.	Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah	101
B.	Uji Validitas dan Reliabilitas	108
1.	Hasil Uji Validitas Sub Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1).....	110
2.	Hasil Uji Validitas Sub Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X_2).....	110
3.	Hasil Uji Validitas Sub Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X_3).....	111
4.	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y).....	112
5.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru (Z).....	112
6.	Hasil Uji Reliabilitas	113
C.	Deskripsi Hasil Penelitian	114
1.	Deskripsi Data Responden	114
a.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	115
b.	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	115
c.	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Usia	116
d.	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja	117
2.	Deskripsi Variabel Penelitian	117
a.	Sub Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1)	118
b.	Sub Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X_2)	119
c.	Sub Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X_3)	120
d.	Variabel Motivasi Kerja (Y)	120
e.	Variabel Kinerja Guru (Z).....	122
D.	Uji Asumsi Klasik	124
1.	Hasil Uji Normalitas	124
2.	Hasil Uji Multikolinieritas	127
3.	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	129
E.	Uji Hipotesis Penelitian	131
1.	Analisis Substruktural 1	132
a.	Analisis Regresi	133
b.	Analisis Korelasi	138
2.	Analisis Substruktural 2	140
a.	Analisis Regresi	141
b.	Analisis Korelasi	147

3.	Perhitungan Pengaruh	150
a.	Pengaruh Langsung	150
b.	Pengaruh Tidak Langsung	151
c.	Pengaruh Total	152
F.	Pembahasan Hasil Penelitian	153
1.	Berdasarkan Karakteristik Responden	153
2.	Berdasarkan Deskripsi Variabel Penelitian	155
3.	Berdasarkan Hasil Analisis Regresi	159
a.	Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1), keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2), keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) secara gabungan terhadap Motivasi Kerja (Y)	159
b.	Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1), keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2), keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) secara parsial terhadap Motivasi Kerja (Y)	160
c.	Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1), keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2), keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) secara gabungan terhadap Kinerja (Z)	162
d.	Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1), keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2), keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) secara parsial terhadap Kinerja (Z)	163
e.	Pengaruh Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Guru (Z)	164
4.	Berdasarkan Hasil Analisis Korelasi	165
5.	Berdasarkan Perhitungan Pengaruh	167
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	169
A.	Kesimpulan	169
B.	Saran	171
DAFTAR PUSTAKA	175
LAMPIRAN-LAMPIRAN	179

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tiga Keterampilan Manajerial sesuai dengan Tingkat Kedudukan dalam Organisasi	21
Gambar 2.3 Hubungan Antara Variabel Penelitian	62
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	100
Gambar 4.2. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah	125
Gambar 4.3. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah	125
Gambar 4.4. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Teknis Kepala Sekola	126
Gambar 4.5 Grafik Uji Normalitas Motivasi Kerja Guru	126
Gambar 4.6 Grafik Uji Normalitas Kinerja Guru	127
Gambar 4.7 Grafik Uji Heteroskedastisitas Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah	129
Gambar 4.8 Grafik Uji Heteroskedastisitas Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah	130
Gambar 4.9 Grafik Uji Heteroskedastisitas Keterampilan Teknis Kepala Sekolah	130
Gambar 4.10. Grafik Uji Heteroskedastisitas Motivasi Kerja Guru	131
Gambar 4.11 Grafik Uji Heteroskedastisitas Kinerja Guru	131

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dunia ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat di segala bidang kegiatan, begitu pula dalam kegiatan pendidikan. Globalisasi ini sangat mempengaruhi terhadap perkembangan pendidikan di Indonesia sehingga diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas ini Pemerintah Indonesia tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya termasuk memberlakukan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang No. 14 tahun 2005, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.

Selanjutnya, Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa (1) Setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan; (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa,

yang diatur dengan Undang-Undang; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 % (dua puluh persen) dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Salah satu amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tersebut kemudian diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Pendidikan adalah modal dasar untuk menciptakan SDM yang unggul. Dunia pendidikan yang utama adalah sekolah. Sekolah merupakan salah satu lembaga alternatif pelayanan pendidikan. Sekolah sebagai suatu lembaga tentunya memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. Untuk mengemban misi, mewujudkan visi, mencapai tujuan, dan menjalankan fungsinya sekolah memerlukan tenaga profesional, tata kerja organisasi dan sumber-sumber yang mendukung baik finansial maupun non finansial.

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah siswa, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala sekolah,

tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil atau output. Semua komponen tersebut harus dikelola dengan baik agar kinerja organisasi tercapai. Salah satu faktor yang membuat kinerja menjadi baik adalah motivasi kerja yang tinggi dan kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik.

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Manajemen pendidikan di Indonesia merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan Sumber Daya Manusia. Dalam pengamatannya, manajemen pendidikan di Indonesia masih belum menampakkan kemampuan profesional sebagaimana yang diinginkan, masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional. Oleh karena itu, hal penting yang harus dipertimbangkan bagi sebuah institusi pendidikan adalah adanya tenaga administrator pendidikan yang profesional. Dalam pengelolaan administrasi pendidikan, diperlukan kualitas personil yang memadai, dalam arti penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Faktor manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan

sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa,2004:4). Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus dapat mengelola sekolah dengan memperhatikan

kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Sardiman (2005:125) mengemukakan bahwa guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Richardson dan Barbe (1986: 99) yang

menyatakan, "*principals is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*" (Kepala Sekolah merupakan faktor yang paling penting didalam membentuk sebuah sekolah yang efektif).

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Dalam kepemimpinannya seorang kepala sekolah harus mampu mengaplikasikan manajemen secara profesional, sehingga dapat mengarahkan segala sumber daya yang ada di sekolahnya, termasuk sumber daya manusianya secara efisien, efektif, sinergis, dan harmonis.

Semakin profesional seorang kepala sekolah dalam *me-manage* maka semakin dapat mengenali kepribadian dan potensi yang terdapat pada setiap diri bawahannya sehingga dia dapat membangun komitmen dan kesadaran para guru sebagai bawahannya untuk bekerja dengan baik, dan menempatkan mereka pada

posisi-posisi yang tepat atau memperluas struktur organisasi untuk membangun mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Di Kabupaten Tapanuli Tengah terdapat 14 SMA Negeri, dan 5 SMA Swasta. Apabila dilihat dari kategori sekolah berdasarkan penilaian Direktorat Pendidikan SMA Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2008, SMA Negeri 1 Pinangsori termasuk salah satu sekolah rintisan sekolah berstandar nasional.

Predikat SSN semakin memberi kepercayaan kepada masyarakat bahwa mutu pendidikan di sekolah ini lebih baik sesuai dengan tujuan organisasinya. SMA Negeri 1 Pinangsori yang diresmikan tahun 1984 otomatis menjadi salah satu sekolah favorit yang didambakan masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah. Terkait dengan hal tersebut maka mutu sekolah adalah potretnya. Untuk itu guru sebagai ujung tombak mutu pendidikan sangat diharapkan profesionalismenya.

SMA Negeri 1 Pinangsori sebagai suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika kepala sekolah dan guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya serta ditunjang oleh dana, sarana dan prasarana yang memadai.

Mutu pendidikan dan lulusan seringkali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar, yang menjadi tanggung jawab sekolah. Pencapaian nilai pada Nilai ujian nasional 4 tahun terakhir mengalami ketidak stabilan sesuai Tabel 1.1.

Namun demikian konsep manajemen mutu pendidikan sering diabaikan dalam dunia pendidikan, padahal konsep ini dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 1.1 Rata-Rata Nilai Ujian Nasional dan Kelulusan

No	Mata Pelajaran	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
1	B. Indonesia	7,46	6,90	7,25	7,43
2	B Inggris	6,46	6,41	7,39	7,27
3	Matematika	6,07	6,31	7,20	7,46
4	Fisika	6,23	7,07	6,13	6,95
5	Biologi	6,35	7,19	6,67	6,34
6	Kimia	6,19	6,69	6,49	6,14
7	Ekonomi	6,62	7,32	7,08	5,78
8	Geografi	7,17	7,64	6,96	7,13
9	Sosiologi	6,33	6,45	7,20	6,77
	Rata-rata	6,66	6,67	6,24	7,28
	% Lulusan	100%	98%	99%	100%

Sumber : Dokumen SMAN 1 Pinangsori

Adanya ouput sekolah yang kurang bermutu menunjukkan adanya kinerja guru yang kurang maksimal dan tidak jelasnya sikap terhadap manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Konsep manajemen mutu pendidikan yang sudah dilaksanakan oleh sekolah belum sepenuhnya disikapi oleh guru dengan baik, ini dapat mempengaruhi kinerja guru tentunya. Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu sekolah dapat dilakukan dengan cara peningkatan kinerja guru karena guru merupakan tokoh sentral yang berhubungan langsung dengan siswa melalui kegiatan proses belajar mengajar.

Sebagaimana diutarakan Soetjipto (2007:42), bahwa guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan. Guru sebagai ujung tombak di kelas sangat menentukan proses keberhasilan siswa.

Undang – Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 menyebutkan bahwa “pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Kinerja guru tercermin jika guru melaksanakan unsur-unsur tugas pokok dan fungsinya serta motivasi yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

Selain faktor diatas, tunjangan profesi, sarana pembelajaran yang tersedia, kepribadian, latar belakang pendidikan, penguasaan metodologi pembelajaran, gaya kepemimpinan kepala sekolah, persepsi tentang aplikasi manajemen sumber daya manusia, dan frekwensi pelatihan profesi yang secara berkesinambungan juga mempengaruhi kinerja guru.

Dengan demikian timbul berbagai masalah yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya: tunjangan profesi, sarana pembelajaran yang tersedia,

motivasi kerja, latar belakang pendidikan, penguasaan teknologi informatika, penguasaan metodologi pembelajaran, gaya kepemimpinan kepala sekolah, persepsi tentang aplikasi manajemen sumber daya manusia, frekuensi pelatihan profesi guru berperan dalam meningkatkan kinerja guru.

Menurut Tirtarahardja (2005) motivasi guru kelihatan masih kurang, guru hanya berpusat pada masalah rutinitas mengajar tanpa adanya inovasi dan pengembangan yang berarti dalam kegiatannya. Padahal guru yang memiliki motivasi tinggi tentu akan mengembangkan kemampuannya karena adanya dorongan untuk berprestasi. Kebutuhan berprestasi dan bekerjasama dengan persaingan yang sehat akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi yang maksimal.

Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar. Disamping guru sendiri harus mempunyai daya dorong yang berasal dari dalam dirinya untuk berprestasi dalam karirnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidikan) dapat tercapai.

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di sekolah. Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Masalah kinerja menjadi sorotan berbagai pihak, kinerja pemerintah akan dirasakan oleh masyarakat dan kinerja guru akan dirasakan oleh siswa atau orang tua siswa. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan sudah disosialisasikan, anggaran pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang 20 % sudah mulai dilaksanakan. Maka kinerja guru tentunya akan menjadi perhatian semua pihak. Guru harus benar-benar

kompeten dibidangnya dan guru juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Dalam pelaksanaan tugas guru sebagai pendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Hal ini dapat membuat kinerja guru kurang maksimal apabila kepala sekolah mengabaikannya. Sekolah juga telah mengenal konsep manajemen mutu pendidikan terpadu yang tentu mereka laksanakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Namun yang lebih perlu sebenarnya adalah daya dorong yang harus dimiliki oleh guru-guru di SMA Negeri 1 Pinangsori untuk memiliki motivasi yang tinggi mengingat akan beban yang dipundaknya untuk berusaha agar sekolah dapat memberikan lulusan yang bermutu.

Berdasarkan pantauan peneliti, pada guru SMA Negeri 1 Pinangsori terdapat kecenderungan kinerja guru yang kurang maksimal terutama dalam pengembangan profesinya misalnya dalam mengikuti lomba karya tulis, kurangnya motivasi kerja guru terhadap pengembangan profesi dan kurang optimalnya keterampilan manajerial kepala sekolah pada sebuah rintisan sekolah bertaraf internasional.

Situasi ini terlihat dari nilai yang diperoleh pada ujian nasional yang tidak stabil sesuai Tabel .1.1 dan sedikitnya minat guru untuk mengikuti lomba kreativitas guru, lomba guru berprestasi seperti uraian pada Table 1.2, Ini menunjukkan perlu adanya upaya yang serius bagi SMA Negeri 1 Pinangsori dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai standard yang telah ditentukan pihak Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Kementerian Pendidikan Nasional.

Tabel 1.2 Data Pengembangan Profesionalisme Guru (2 tahun terakhir)

No	Jenis Lomba	Tingkat	Jumlah Guru.
1.	Lomba Penelitian Tindakan Kelas (PTK)	Nasional	-
		Provinsi	-
		Kabupaten	-
2.	Lomba Karya Tulis Inovasi Pembelajaran	Nasional	-
		Provinsi	-
		Kabupaten	-
3.	Lomba Guru Berprestasi	Nasional	-
		Provinsi	-
		Kabupaten	4

Sumber : Dokumen SMA Negeri 1 Pinangsori, 2013

Berdasarkan uraian tersebut akhirnya peneliti tertarik dan ingin membahasnya dalam sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajerial *Skill* Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah”.

Berdasarkan kajian teoretis sebagaimana terdeskripsi diatas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan dibidang pendidikan membutuhkan manager yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal, seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting. Ketiga, untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah tidak terlepas dari kinerja guru yang baik. Keempat, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Apakah Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

4. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Apakah Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
7. Apakah Motivasi Kerja Guru berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
8. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah
9. Apakah Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengumpulkan data, mengolah dan menginterpretasikan untuk dijadikan sebagai karya tulis berupa tesis, sebagai syarat memperoleh gelar Megister Manajemen (MM) di Universitas Terbuka (UT). Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Mengetahui pengaruh keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Mengetahui pengaruh keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
7. Mengetahui pengaruh motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
8. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis kepala sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah

9. Mengetahui pengaruh keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis kepala sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Praktis

Secara praktis manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen SDM dan penelitian sekaligus memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti selanjutnya.
- b. Bagi sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja guru dan untuk kepala sekolah diharapkan menjadi bahan rujukan dalam menerapkan keterampilan manajerial yang sesuai dalam upaya peningkatan mutu pendidikan terutama dalam konsep manajemen sumber daya manusia.
- c. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah, agar dapat menindak lanjuti hasil penelitian untuk menetapkan langkah-langkah strategis guna meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru serta cara-cara untuk memotivasi guru untuk lebih berprestasi.

2. Manfaat Secara Teoritis

- a. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuktikan dan memperkuat teori-teori yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli serta dapat berguna sebagai bahan informasi bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Manajerial *Skill*

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan kualitas tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan. Pemikiran ini mendorong munculnya pendekatan baru, yaitu pengelolaan peningkatan mutu pendidikan masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan atau sering disebut *school based management*. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah yang dipimpin oleh manajer yang disebut kepala sekolah.

Menurut Burhanudin (1990:530) mengatakan bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan,

management merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Seorang manajer dituntut mempunyai keterampilan agar dapat meyakinkan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl (2007: 8), keterampilan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Keterampilan manajerial merupakan bagian penting dari kepemimpinan, tetapi tidak sama dengan manajemen. Keterampilan manajerial merupakan keterampilan atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam menata kelompoknya seorang manajer mempunyai kewajiban menolong kelompok itu dengan sepenuh kemampuannya dalam mencapai tujuan secara efektif. Manajer dalam hal ini bukan hanya berada di belakang kelompoknya tetapi harus mampu mendorong dan memberi semangat untuk membangkitkan gairah kerja dalam

mencapai tujuan. Selaku manajer harus mampu mempermudah mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hersey dalam Wahjosumidjo (2007: 101), agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkan nilai-nilai yang terkandung dalam keterampilan manajerial ke dalam tindakan atau perilakunya, yaitu:

(1) Technical Skills

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; dan
- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

(2) Human Skills

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama;
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku;
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif;
- d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis; serta
- e) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

(3) Conceptual Skills

- a) Kemampuan analisis;
- b) Kemampuan berpikir rasional;

- c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi;
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan;
- e) Mampu mengantisipasi perintah; dan
- f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Wahjosumidjo (2007: 100), menyatakan bahwa setiap organisasi pada umumnya terdapat tiga tingkatan dalam manajemen, yaitu manajemen tingkat atas (*top management*), manajemen tingkat menengah (*middle management*), dan manajemen tingkat bawah (*low management*). Untuk manajer tingkat bawah dituntut adanya penguasaan keterampilan teknis yang dominan sedangkan pada tingkatan yang semakin tinggi pemimpin makin banyak memerlukan keterampilan konseptualnya. Walaupun begitu seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan dalam hubungannya dengan manusia lain (*human skills*). Keadaan tersebut digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:

<i>Top Management</i>	<i>Conceptual skill</i>
<i>Middle Management</i>	<i>Human skill</i>
<i>Low Management</i>	<i>Tehnic skill</i>

Gambar 2. 1. Tiga Keterampilan Manajerial Sesuai dengan Tingkat Kedudukan Manajer Dalam Organisasi (Wahjosumidjo, 2007: 100)

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, peng-organisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry bahwa bahwa fungsi manajemen

mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah (Soetopo, 1984: 14) .

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan Sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry bahwa pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (2003:5), bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakannya; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil (Thoha, 2004:15).

Penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/ karyawannya. Untuk dapat menggerakan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: a). Memperlakukan para pegawai dengan

sebaik-baiknya; b). Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; c). Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; d). Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; e). Menguasai adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; f). Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; g). Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Menurut Wahjosumidjo (2002:4) mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah

sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Sedangkan, kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk

membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya (Wahjosumidjo (2002:14)

Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi sekolah dengan diberlakukannya suatu model manajemen *school based management*, maka kepala sekolah sebagai top manajemen di sekolah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan menurut hasil studi dari Lipham disebutkan bahwa keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di sekolah, menurut Wiles bahwa ada sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Selain itu, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi (Sahertian,2000:18).

2. Konsep Kepala Sekolah sebagai Manajer

Untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan di sekolah, pada pokoknya kepala sekolah melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor:162/13/2003 (Depdiknas 2003:101) yaitu: *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator*.

Tabel 2.2 Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

No.	Tupoksi	Kemampuan Kepala Sekolah
1.	Edukator	1. kemampuan membimbing guru 2. kemampuan mengajar yang baik
2.	Manajer	1. kemampuan menyusun program kerja 2. kemampuan menyusun organisasi personalia 3. kemampuan menggerakkan guru
3.	Administrator	1. kemampuan mengelola administrasi KBM 2. kemampuan mengelola administrasi sarpra
4.	Supervisor	1. kemampuan melaksanakan program supervisi 2. kemampuan menggunakan hasil supervise
5.	Leader	1. memiliki kepribadian kuat 2. memiliki / memahami visi misi sekolah
6.	Inovator	1. kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah 2. kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah
7.	Motivator	1. kemampuan mengatur lingkungan kerja 2. kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman

Sumber : Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor :162/13/2003.

Tugas pokok kepala sekolah ini secara umum digunakan sebagai alat ukur kinerja seorang kepala sekolah. Lebih rinci, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat pada tabel 2.2.

Nilai-nilai yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin akan menjadi harapan semua warga sekolah. Wahjosumidjo (2005:124) menyebutkan bahwa sebagai seorang pendidik kepala sekolah menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu:

- 1) mental, hal yang berkaitan dengan sikap batin watak manusia
- 2) moral, hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan
- 3) fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia seara lahiriah
- 4) artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Selain faktor mental, moral, fisik dan artistik yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik mencakup dua hal pokok yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan, sedangkan yang kedua yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada 3 kelompok sasaran utama yaitu para guru, tenaga administrasi dan siswa (Wahjosumidjo, 2005).

Manajer memiliki kewenangan untuk memajukan suatu organisasi (Rivai 2008). Sebagai manajer kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengatur seluruh aktivitas yang dilaksanakan di sekolah. Peran ini akan nampak melalui pengelolaan organisasi sekolah misalnya kemampuan menyusun program kerja, kemampuan menyusun organisasi personalia, kemampuan menggerakkan guru dan sampai mengevaluasi kegiatan. Kepala sekolah sebagai manajer pada hakekatnya adalah

seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab sebagai alat untuk mencapai tujuan memerlukan seorang manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer, kepala sekolah berhadapan dengan berbagai aktivitas. Stoner (dalam Wahjosumidjo 2005:96) menyebutkan ada 8 macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

- 1) bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- 3) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- 4) berpikir realistik dan konseptual
- 5) adalah juru penengah
- 6) adalah seorang politisi
- 7) adalah seorang diplomat
- 8) pengambil keputusan yang sulit

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun termasuk kepala sekolah sehingga kepala sekolah berperan mengelola kegiatan sekolah dalam aktivitas sekolah misalnya menyusun program kerja, menyusun organisasi personalia menggerakkan staf dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.

3. Tugas Guru dalam Proses Pembelajaran

Tugas guru dalam profesinya bahwa guru sebagai pendidik dan sebagai pengajar. Akan tetapi dari kedua peran tersebut sehingga dapat terjadi arena pembelajaran yang dengan tujuan bahwa guru dapat menciptakan suasana yang dan

situasi yang dapat diterima dalam belajar. Guru memainkan multi peran dalam proses pembelajaran yang menyelenggarakan dengan tugas yang amat bervariasi. Jika seorang guru telah berpegang dengan ketentuan dan amat bervariasi sehingga di dapatkan guru dapat mewujudkan suasana yang belajar dan mengajar.

1. Guru sebagai *konservator* (pemelihara)
2. Guru sebagai *tramitor* (penerus)
3. Guru sebagai *transformator* (penerjemah)
4. Guru sebagai *planner* (perencana)
5. Guru sebagai manajer proses pembelajaran
6. Guru Sebagai Pemandu (direktur).
7. Guru sebagai organisator (penyelenggara)
8. Guru sebagai komunikator
9. Guru sebagai fasilitator
10. Guru sebagai motivator
11. Guru sebagai *evaluator* (penilai)

Pemahaman atas tugas dan peran guru dalam penyelenggaraan system pembelajaran seyogianya menjadi kerangka dalam berfikir dalam bahasa tentang penerapan Kode Etik Guru sebagaimana mestinya. Kode Etik Guru Indonesia dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan AD/ART PGRI 2008

- 1) Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia yang berjiwa pancasila.
- 2) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional

- 3) Guru dalam berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan bimbingan dan pembinaan
- 4) Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya untuk menunjang berhasilnya pembelajaran.
- 5) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan tanggung jawab terhadap pendidikan.
- 6) Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan profesinya
- 7) Guru memelihara hubungan sejawat keprofesian, semangat, kekeluargaan dan kesetiakawanan social.
- 8) Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi sebagai sarana perjuangan.
- 9) Guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.

4. Konsep Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang memiliki sesuatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Gitosudarmo dalam (Sutrisno,2009:116) menyebutkan motivasi adalah faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut (Hasibuan, 2007:141).

Bernard Berendoom dan Gary A Stainer (dalam Sedarmayanti 2000:20) mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Ratmawati dan Herachwati (2007:3.2) menyebutkan bahwa motivasi adalah sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Untuk menggerakkan karyawan agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Robbins & Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Dalam lingkup organisasi motivasi kerja (*work motivation*) perlu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti dan sebagai alat pengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Dalam diri seseorang akan ditemukan adanya reaksi yang berbeda terhadap berbagai tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas organisasi.

Menurut Luthans (dalam Thoah 2007:207) motivasi terdiri tiga unsur, yakni kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*). Organisasi sekolah yang di dalamnya guru sebagai salah satu unsur pencipta peningkatan mutu lulusan peserta didik yang baik diakibatkan adanya motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Adanya keinginan untuk berprestasi ini didorong oleh keinginan yang mulia untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan profesionalisme guru.

Sebagaimana E.J.Donal (dalam Komaruddin 1993:100) membagi motivasi dalam dua jenis: 1) Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini sering disebut motivasi murni misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan perasaan diterima 2) Motivasi ekstinsik adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang misalnya kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Apabila dilihat dari faktor-faktor yang mendorong seseorang mau bekerja sangatlah berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Peterson dan Plowman (dalam Hasibuan 2007:142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- 1) *The Desire to Live (keinginan untuk hidup)*. Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) *The Desire for Position (keinginan untuk suatu posisi)*, Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The Desire for Power (keinginan akan kekuasaan)*. Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja
- 4) *The Desire for Recognition (keinginan akan pengakuan)*. Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kinerjanya.

Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja seseorang. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan.

Motif menurut Hasibuan (2007:95), adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah sebagai organisasi maka seorang guru memiliki keinginan untuk bekerja.

Selanjutnya Berelson dan Steiner (dalam Hasibuan 2007:95) menyebutkan bahwa motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir. Pendapat di atas menjelaskan bahwa motif akan muncul apabila ada sasaran yang akan dicapai. Kreativitas seorang guru dalam meningkatkan prestasi kerjanya akan dipengaruhi berbagai motif kerjanya dan akan berpengaruh terhadap sasaran yang ingin dicapai.

Apabila ditinjau dari tujuannya, Hasibuan (2007:146) menyebutkan bahwa motivasi bertujuan untuk :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kedisiplinan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Penelitian ini akan mengungkap seberapa besarnya intensitas dorongan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas guru yaitu suatu keadaan atau kondisi yang mendorong dan mengarahkan individu dalam melaksanakan tugasnya secara tekun dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada seorang guru atau sesuatu yang menyebabkan guru mau bekerja untuk

mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi banyak dicetuskan oleh para pakar yang pada hakekatnya mengupas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu dan telah berkembang dari waktu ke waktu.

Apabila dilihat dari pengelompokan teori motivasi, Hasibuan (2007:152) mengelompokkan teori motivasi dalam 3 kelompok yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)
2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*).

Sutrisno (2009:130) menyebutkan bahwa teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini dipertegas oleh Hasibuan (2007:152) yang menyebutkan bahwa hal yang mendorong semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik material maupun non material yang diperolehnya sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

Teori kepuasan ini dipeloori oleh F.W.Taylor dengan teori motivasi klasik, Abraham Maslow dengan teori hirarki kebutuhan, David Mc.Clelland dengan teori

motivasi berprestasi, Frederick Herzberg dengan teori model dua faktor dan Douglas McGregor dengan teori X dan Y (Sutrisno 2009:131).

Teori Motivasi Klasik oleh F.W.Taylor (dalam Hasibuan 2007:153) menyebutkan bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya

Teori hirarki kebutuhan oleh Maslow menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow (dalam Sutrisno, 2009:132-134) kebutuhan manusia itu dapat dikelompokkan ke dalam lima hirarki kebutuhan yaitu :

- (1) Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*),
- (2) Kebutuhan rasa aman (*safety*),
- (3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*),
- (4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*),
- (5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

Teori motivasi berprestasi menurut David McClelland (dalam Hasibuan 2007:162) mengemukakan pendapatnya bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh: (1) kekuatan motif dan

kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang menurut Mc.Clelland (dalam Hasibuan 2007:162) menyebutkan :

1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement=n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n.Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation=n. Af*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n.Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n.Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *N.Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Teori model dua faktor oleh Frederick Herzberg disebut juga teori motivasi higiene (*motivation-hygiene theory*).

Maksud dua faktor tersebut ialah faktor yang memberi kepuasan (*motivator*) dan faktor yang tidak memberi kepuasan (*hygiene*).

Menurut Robbins dan Judge (2008:227) teori ini menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Faktor *motivator* akan menyebabkan seseorang itu merasakan kepuasan kerja, dan sebaliknya tidak adanya faktor *hygiene* pula akan menyebabkan ketidakpuasan kerja tetapi kenyataannya tidak semestinya membawa kepuasan kerja. Selanjutnya Robbins (2008) menyebutkan apabila faktor-faktor *hygiene* seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan dan imbalan kerja yang ketika sesuai dengan suatu pekerjaan membuat para karyawan puas. Ketika faktor-faktor ini sesuai karyawan tidak akan merasa tidak puas.

Teori X dan Y oleh Douglas McGregor mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

Menurut Sutrisno (2009:151) prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan cara mata gelap dan buram yang menganggap manusia itu malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, kurang suka menerima perubahan dan suka dituntun dan diawasi pada saat bekerja. Sedangkan teori Y, memandang manusia secara optimis karena itu disebut sebagai teori potensial. Teori ini memandang manusia itu pada dasarnya rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.

2) Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer.

Menurut Sutrisno (2009:154), ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal yaitu teori harapan, teori keadilan dan teori pengukuhan.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*), menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bergiat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori ini mengandung tiga variabel yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja.

Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektasi kali instrumentalitas kali valensi. Hubungan tersebut berarti bahwa daya tarik motivasi jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektasi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasi tinggi serta positif sebagai hasil kerja maka ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Selanjutnya Hasibuan (2007) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus :

1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan bukan pamrih.

Teori Keadilan (Equity Theory), menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimanapun perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

Stoner dan Freeman (dalam Sutrisno 2009:156) menjelaskan bahwa kebanyakan pembahasan dan penelitian mengenai teori keadilan berpusat pada uang sebagai imbalan yang dianggap paling penting di tempat kerja.

3). Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*), didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan keadilan yang mengikuti perilaku itu.

Menurut Hasibuan (2007:167) teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yaitu :

- 1) pengukuhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambahnya frekwensi perilaku terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat,
- 2) pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekwensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009:124-129) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: 1) keinginan untuk dapat memiliki, 2) keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan, 3) keinginan untuk memperoleh pengakuan, 4) keinginan untuk berkuasa. Faktor ekstern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: 1) kondisi lingkungan kerja, 2) kompensasi yang

memadai, 3) supervisi yang baik, 4) adanya jaminan pekerjaan, 5) status dan tanggung jawab, 6) peraturan yang fleksibel.

Berdasarkan pendapat diatas, faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada umumnya masih memusatkan seseorang untuk bekerja hanya untuk pemenuhan kepentingan pokoknya, sedangkan faktor ekstern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang umumnya dipengaruhi oleh lingkungan kerja, pengawasan serta unsur jaminan pekerjaan dan peraturan yang dapat dipertahankan.

Menurut Frederick Herzberg (dalam Hasibuan 2007:158) teori hirarki kebutuhan Maslow dikembangkan menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk bekerja yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain: 1) prestasi (*achievement*) 2) pengakuan (*recognition*) 3) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) 4) tanggungjawab (*responsibility*) 5) kemajuan (*advancement*) 6) pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: 1) kompensasi 2) keamanan dan keselamatan kerja 3) kondisi

kerja 4) status 5) prosedur perusahaan 6) mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat dengan atasan dan dengan bawahan.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja guru dalam penelitian ini merujuk pada teori motivasi prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland (dalam Sutrisno 2009:139).

Menurut teori ini ada 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu :

- (1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*),
- (2) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) dan
- (3) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*).

Kebutuhan untuk mencapai sukses atau prestasi yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan nampak sebagai berikut :

- 1) berusaha melakukan cara-cara baru dan kreatif;
- 2) mencari umpan balik (*feedback*) tentang perbuatannya;
- 3) memilih resiko yang moderat didalam perbuatannya, dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi;
- 4) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya

Kebutuhan akan afiliasi mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berafiliasi akan nampak sebagai berikut:

- 1) lebih memperhatikan hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan,
- 2) melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif;
- 3) mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain;
- 4) lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

Kebutuhan berkuasa berusaha untuk mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan seseorang untuk lebih unggul dari orang lain. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan nampak sebagai berikut:

- 1) berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
- 2) sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada
- 3) menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise
- 4) sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

6. Konsep Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Maltihs & Jackson, 2006:378). Berdasarkan definisi diatas, kinerja adalah merupakan alat ukur bagi seorang pimpinan untuk menilai hasil kerja seorang karyawan. Keberhasilan seorang karyawan biasanya selalu dilihat dari seberapa besar

kontribusi yang diberikannya kepada suatu organisasi berdasarkan prestasi kerja yang telah dicapai.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2001:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Keberhasilan suatu organisasi juga tergantung pada kemampuan tiap individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sutrisno (2009:163) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Selanjutnya Hasibuan (2007:94) menyebutkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut definisi ini, bahwa kinerja selalu diukur dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Sedangkan menurut Vroom (dalam As'ad 2001:48), kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Biasanya orang yang memiliki kinerja tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang tidak produktif.

Lebih tegas lagi, Bernardin dan Russel (dalam Iswanto 2005:5.6) kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Menurut uraian diatas, prestasi

kerja merupakan sejumlah hasil dari *outcomes* yang diberikan seseorang atau kelompok tertentu baik yang berbentuk materi (*kuantitatif*) maupun yang berbentuk nonmateri (*kwalitatif*). Artinya, kinerja mengacu pada sifat, karakteristik personal atau kompetensi orang yang berkinerja.

Sementara itu, Gasperz (2002:68) menegaskan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan kearah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pengambil keputusan. Menurut pengertian diatas, kinerja adalah merupakan sebagai alat ukur untuk pengambilan keputusan.

Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahtian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai pengajar, pembimbing dan administrator. Selain itu tugas dan tanggung jawab guru mencakup bidang pengajaran, bimbingan, pembinaan hubungan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesi. Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mendidik, mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang guru menyebutkan, bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas

utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Guru sebagai pendidik ataupun pengajar merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan di sekolah. Guru merupakan satu-satunya sumber belajar, ia menjadi pusat tempat bertanya siswa (Tirtarahardja, 2005:253). Gurulah yang akan membentuk watak dan jiwa bangsa, sehingga baik buruknya bangsa ini sangat dipengaruhi oleh kualitas guru. Karena peran guru yang begitu besar, maka diperlukan guru yang profesional, kreatif, inovatif, mempunyai kemauan yang tinggi untuk terus belajar, melek terhadap teknologi informasi sehingga mampu mengikuti perkembangan zaman (Tirtarahardja,2005:49).

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah merupakan suatu kemampuan atau hasil kerja yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu priode tertentu.

Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah *dalam* Akadum (1999:67) adalah:

- 1). Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2). Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.

- 3). Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- 4). Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999:89) adalah : 1). Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, 2). Perbaikan kinerja 3). Kebutuhan latihan dan pengembangan 4). Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai. 5). Untuk kepentingan penelitian pegawai

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskription* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan

pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/ madrasah tempat ia bekerja. Menurut Muhaimin (2001:63), mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas

menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan professional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas, bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: *Pertama*, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. *Kedua*, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik. *Ketiga*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*), yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik

yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan. *Keempat*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan dalam (Suyanto, 2001:3).

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Unsur-unsur yang perlu

diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto dalam Lamatenggo (2001:34) adalah sebagai berikut :

- 1). Kesetiaan. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
- 2). Prestasi Kerja. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3). Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Menurut Westra dalam Akadum (1999:86) Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari: a). Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja. b). Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar. c). Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.
- 4). Ketaatan. Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketentuan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.
- 5).Kejujuran. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6). Kerja Sama. Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah

ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:

- a) Kesadaran karyawan bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan.
 - b) Adanya kemauan untuk membantu dalam melaksanakan tugas.
 - c) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.
 - d) Tindakan seseorang bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.
- 7). Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan..
- 8). Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam sebuah organisasi penilaian karyawan selalu diarahkan pada kinerjanya. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.

Handoko (1992:75) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dari pernyataan diatas, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja guru maka proses evaluasi tentang kemajuan atau kemunduran kerjanya dapat diukur melalui prestasinya.

Selain itu, penilaian juga mencakup sikap, loyalitas, kedisiplinan, kelalaian atau pelanggaran yang pernah dilakukan setiap tenaga kependidikan yang ada di unit kerja (Depdiknas 2003:34). Penilaian kinerja tenaga pendidik dapat meliputi penilaian terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan deskripsi tugas untuk jabatan bersangkutan dan penilaian hasil-hasil pekerjaannya yang dicapai.

Selanjutnya, dipandang dari berapa pentingnya penilaian kinerja tersebut bagi pihak manajemen, maka penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Malthis dan Jackson (2006:382) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari intraksi berbagai variabel yaitu individu dan situasional. Oleh karena itu perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya. Penilaian kinerja dapat juga digunakan untuk promosi atau pemberian sanksi oleh atasan.

Kegunaan lainnya sebagaimana disebutkan Malthis dan Jackson (2006:381) adalah untuk pengembangan potensi individu. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan

motivasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Oleh karena itu penilaian kinerja guru perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi sekolah secara obyektif.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

*Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Menurut Pidarta bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu :*1). Kepemimpinan kepala sekolah, 2). Fasilitas kerja, 3). Harapan-harapan, dan 4.) Kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru (Lamatenggo, 2001:35)

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan (Lamatenggo, 2001:98) .

Faktor-faktor Penyebab Rendahnya Profesionalisme Guru dalam pendidikan nasional kita memang tidak secerah di negara-negara maju. Baik institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra pemerintah maupun masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan peserta, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik. Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional khususnya dan kehidupan kita umumnya.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hatinya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal, seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Akadum (1999:16) menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena

rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah.

Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Akadum (1999:17) juga mengemukakan bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2) rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3) pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4) masih belum smooth-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5) masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya. Kecenderungan PGRI bersifat politis memang tidak bisa disalahkan, terutama untuk

menjadi pressure group agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun demikian di masa mendatang PGRI sepantasnya mulai mengupayakan profesionalisme para anggotanya. Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

B. Penelitian Terdahulu

Indiyono (2003) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan guru pembimbing pada SMA Negeri di Kabupaten Kendal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru pembimbing. Dalam temuan tersebut keterampilan hubungan manusia paling banyak kontribusinya dalam meningkatkan kinerja guru dibandingkan keterampilan konseptual dan keterampilan teknis.

Presthus (2006), melakukan penelitian dengan judul “*A successful school and its' principal enabling leadership within the organization*”. Penelitian ini menemukan bahwa kemampuan kepala sekolah adalah pondasi dasar untuk keberhasilan sekolah.

Setiadi (2002), Hubungan antara supervisi kepala sekolah dan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru pembimbing pada SMU Negeri di Kabupaten Pati. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah (keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja guru.

Stokking (2003), *Developing performance standarts of teacher assessment by policy capturing*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan dukungan dari beberapa faktor seperti keterampilan manajerial kepala sekolah, kebijakan dinas terkait serta faktor pendukung lainnya.

Grissom & Loeb (2011), *Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kunci utama dalam mengembangkan sekolah, memprediksi perkembangan prestasi siswa serta mampu mengukur keberhasilan prestasi lainnya adalah dengan keterampilan manajemen, dan mendukung kebijakan kurikulum yang telah ditentukan.

Siswadi, Aryatmono (2011), melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di kecamatan Grigsing Kabupaten Batang”. Tujuan alat penelitian menunjukkan bahwa 83,3 % koefisien kinerja guru dipengaruhi variabel bebas yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah, sedangkan 16,7 % dipengaruhi variabel lain diluar penelitian antara lain sarana dan prasarana yang memadai, media pembelajaran, kelengkapan buku penunjang pembelajaran, serta keterlibatan pemerintah. Saran dari penelitian ini adalah untuk mengadakan penelitian lanjut untuk variabel keterampilan teknik kepala sekolah.

Batubara, Herry (2010), Pengaruh motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten

Tapanuli Tengah dengan kontribusi determinasi (R^2) sebesar 0,758 sedangkan sebesar 0,242 lagi dijelaskan variabel lain diluar konsep penelitian, dan persamaan regresi yang dihasilkan adalah $Y = 13,255 + 0,590 X_1 + 0,444 X_2$.

Botha (2011), judul penelitian yang dilakukan yakni :” *The managerial role of the principal in promoting teacher professionalism in selected Eastern Cape schools* “. Penelitian ini menjelaskan bahwa peran utama manajemen sekolah mempengaruhi profesionalisme guru, pengaruh tersebut tergantung pada seberapa besar kemampuan memenage efektivitas sekolah tersebut, dengan kesimpulan semakin tinggi kemampuan manajerial pimpinan sekolah maka semakin tinggi profesionalisme guru dan sebaliknya semakin rendah kemampuan manajerial sekolah maka semakin rendah profesionalisme guru.

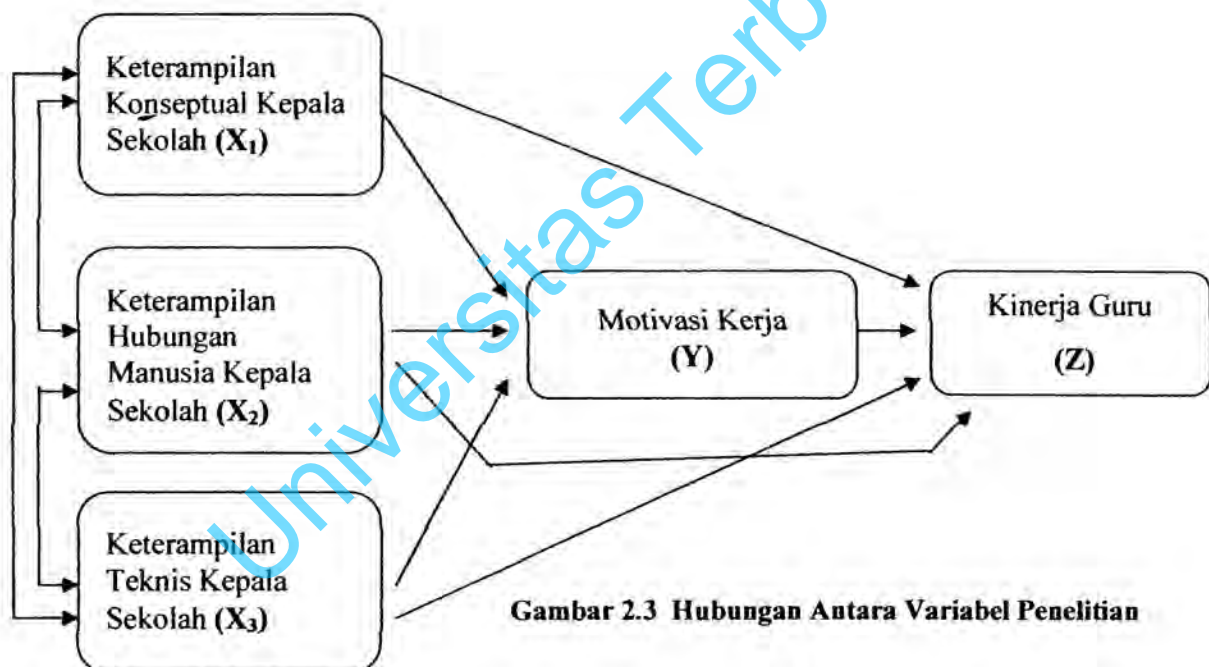
Chafwa (2012), dalam penelitiannya yang berjudul *Impact of management styles exhibited by School Heads on Staff performance in selected High Schools in Kawambwa District of Luapula Province*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya manajemen demokratis berdampak secara positif terhadap motivasi kerja guru dan berdampak positif terhadap kinerja guru. Jika gaya manajemen demokratis yang diterapkan maka pencapaian kinerja guru meningkat. Dan penelitian ini juga mengungkapkan ada suatu hubungan antara gaya manajemen kepala sekolah dengan guru dalam meningkatkan kinerja guru, motivasi guru, pengawasan serta pencapaian kinerja guru.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, peneliti perlu melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengkaji tentang pengaruh variabel manajerial skill kepala sekolah terdiri dari 3 (tiag) sub Variabel yakni Keterampilan Konseptual Kepala

Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritik dari ketiga variabel penelitian diatas yaitu: variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah dan keterampilan teknis kepala sekolah, variabel motivasi kerja guru dan variabel kinerja guru maka kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Hubungan Antara Variabel Penelitian

1. Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1) dan Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat

melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti. Dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Dalam organisasi pendidikan, keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Seorang kepala sekolah harus mampu memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa orang lain tersebut berkat dan berperilaku. Keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusia kepala sekolah ini diharapkan memiliki pengaruh yang besar terhadap Motivasi kerja.

2. Pengaruh Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X_2) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Keterampilan hubungan manusia merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasive.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Dalam hal ini seorang kepala sekolah mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat kedalam tindakan atau perilaku dalam organisasi, sebab ia berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Berdasarkan analisis diatas diduga bahwa Keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis kepala sekolah berpengaruh terhadap Motivasi kerja. Maka semakin baik keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis dari seorang kepala sekolah maka akan meningkatkan motivasi kerja.

3. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Keterampilan konsep merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah. Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah ini diharapkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja.

4. Pengaruh Keterampilan Konseptual (X_1) dan Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Z)

Keterampilan konseptual adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah,

membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Menurut Wahjosumidjo (2003 : 101) bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah merupakan keterampilan kepala sekolah dalam memahami dan memotivasi seluruh komponen sekolah.

Kinerja guru adalah prestasi yang dicapainya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan diukur pada suatu priode tertentu. Pengukuran kinerja guru sering kali hanya dilihat dari tugas mengajar saja. Padahal, tugas mengajar hanyalah sebahagian dari sekian banyaknya variabel lainnya misalnya pengembangan profesi dan pengembangan pendukung lainnya.

Menurut analisis tersebut, Keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusia kepala sekolah yang baik akan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja guru.

5. Pengaruh Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X_2) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Kinerja Guru (Z)

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antar manusia (kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan murid dan murid dengan murid) untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang dalam organisasi.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, pendajwalan dan pemeliharaan.

Kinerja guru yang maksimal sangat dibutuhkan terutama ketika seorang guru bekerja pada suatu level sekolah yang telah berstandar nasional. Kinerja guru yang optimal sangat didukung oleh motivasi kerja yang tinggi misalnya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk berafiliasi dan keinginan untuk berkuasa. Dengan semakin tinggi motivasi kerja seorang guru maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

Ada kecenderungan bahwa Keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah ini secara bersama berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru.

6. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Kinerja guru (Z)

Menurut Otto dan Sander (dalam Wayudi, 2009 : 70) bahwa Dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis. Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa pentingnya keterampilan konseptual bagi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawab manajerialnya terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan, pemecahan masalah dan dalam pengembangan program secara efektif.

Keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, pendajwalan dan pemeliharaan.

Guru sebagai tenaga pendidik akan semakin menampakkan kinerjanya dengan terus memotivasi dirinya secara kerelaan. Motivasi yang merupakan kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengrauhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu (Robin dalam Hasibuan 2007).

Kinerja guru tercermin jika guru melaksanakan unsur-unsur tugas pokok dan fungsinya serta motivasi yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan profesinya, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya. Kinerja tersebut akan semakin maksimal apabila seorang guru terus termotivasi untuk mengembangkan profesinya sesuai dengan lokasi tugasnya.

Berdasarkan analisis di atas, diduga bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah dan keterampilan teknis kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Semakin baik keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah maka kinerja guru akan semakin baik pula.

7. Pengaruh Motivasi Kerja Guru (Y) terhadap Kinerja Guru (Z)

Pada suatu organisasi sekolah, kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sekolah yang ditetapkan sebelumnya. Guru sebagai pelaku utama diharapkan untuk meningkatkan prestasi kerjanya dengan memotivasi dirinya untuk lebih berprestasi khususnya dalam pengembangan

profesinya. Motivasi kerja adalah merupakan keinginan yang kuat yang terdapat pada seorang guru atau sesuatu yang menyebabkan guru mau bekerja untuk mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Motivasi kerja guru adalah motivasi yang menyebabkan guru bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Kepala sekolah yang menyadari bahwa esensi kepemimpinan terletak pada hubungan yang jelas antara pemimpin dengan yang dipimpinnya dan memahami kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok akan berperilaku meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah yang dipimpinnya. Begitu juga kepala sekolah sebagai supervisor, kemampuannya memilih pendekatan yang paling tepat dalam melaksanakan supervisi sebagai upaya pembinaan dan bimbingan akan sangat berpengaruh pada motivasi kerja guru. Kebutuhan berprestasi akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja yang baik.

Kinerja guru adalah prestasi yang dicapainya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan diukur pada suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja guru sering kali hanya dilihat dari tugas mengajar saja. Padahal, tugas mengajar

hanyalah sebahagian dari sekian banyaknya variabel lainnya misalnya pengembangan profesi dan pengembangan pendukung lainnya.

Kinerja guru yang maksimal sangat dibutuhkan terutama ketika seorang guru bekerja pada suatu level sekolah yang telah berstandar nasional. Kinerja guru yang optimal sangat didukung oleh motivasi kerja yang tinggi misalnya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk berafiliasi dan keinginan untuk berkuasa. Dengan semakin tinggi motivasi kerja seorang guru maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat kinerja guru. Maka semakin tinggi motivasi kerja seorang guru maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula dan tujuan pendidikan yang ditetapkan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal.

8. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1), Keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Manajerial *skill* kepala sekolah adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki kepala sekolah dalam tugas-tugasnya disekolah meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis. Dalam organisasi sekolah keterampilan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dengan mendorong, mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan, serta pengajaran, sedangkan kepala sekolah yang kompeten berarti menguasai kecakapan kerja atau

keahlian sesuai dengan bidang kerja yang bersangkutan, keterampilan manajerial ini diharapkan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Menurut Tirtarahardja (2005) motivasi guru kelihatan masih kurang, guru hanya berpusat pada masalah rutinitas mengajar tanpa adanya inovasi dan pengembangan yang berarti dalam kegiatannya. Padahal guru yang bermotivasi tinggi tentu akan mengembangkan kemampuannya karena adanya dorongan untuk berprestasi, berafiliasi dan sangat membutuhkan persaingan yang lebih sehat disamping tugas pokoknya.

Kebutuhan berprestasi akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja yang baik.

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis secara bersama-sama berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja. Maka semakin baik keterampilan

konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis seorang kepala sekolah maka akan menghasilkan motivasi kerja yang semakin tinggi dan tujuan pendidikan yang ditetapkan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal

9. Pengaruh Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1), Keterampilan Hubungan Manusiawi (X_2) dan Keterampilan Teknis (X_3) terhadap Kinerja Guru (Z)

Keterampilan konseptual kepala sekolah merupakan kemampuan mental seorang kepala sekolah dalam memahami kondisi organisasi sekolah secara keseluruhan. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: 1) Kemampuan analisis, 2) Kemampuan berfikir rasional. 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi, 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan. 5) Mampu mengantisipasi perintah. 6) Mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Keterampilan manusiawi kepala sekolah merupakan keterampilan kepala sekolah dalam memahami dan memotivasi seluruh komponen sekolah. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

Keterampilan teknis kepala sekolah merupakan keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan pengetahuan yang dimilikinya. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan teknis kepala sekolah meliputi: 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Kinerja guru adalah prestasi yang dicapainya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan diukur pada suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja guru sering kali hanya dilihat dari tugas mengajar saja. Padahal, tugas mengajar hanyalah sebahagian dari sekian banyaknya variabel lainnya misalnya pengembangan profesi dan pengembangan pendukung lainnya.

Kinerja guru yang maksimal sangat dibutuhkan terutama ketika seorang guru bekerja pada suatu level sekolah yang telah berstandar nasional. Kinerja guru yang optimal sangat didukung oleh motivasi kerja yang tinggi misalnya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk berafiliasi dan keinginan untuk berkuasa. Dengan semakin tinggi motivasi kerja seorang guru maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan analisis di atas ada kecenderungan keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis secara bersama mempengaruhi kinerja guru. Dengan pemahaman bahwa semakin baik keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis seorang kepala sekolah maka akan menghasilkan kinerja guru yang semakin baik pula dan

harapan dari tujuan pendidikan yang ditetapkan sebelumnya dapat dicapai secara optimal.

D. Hipotesis Penelitian

Setelah mempelajari landasan teoritis dan kerangka berpikir sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

7. Motivasi Kerja Guru berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
8. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah
9. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah, Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah dan Keterampilan Teknis berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah

E. Definisi Konsep dan Operasional

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu variabel manajerial *skill* kepala sekolah terdiri dari 3 (tiga) sub variabel, Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1), Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X_2) dan Keterampilan Teknis (X_3), variabel motivasi kerja guru (Y) yang disebut sebagai variabel mediator (*Intervening*) dan variabel kinerja guru (Z) yang disebut sebagai variabel terikat.

Adapun definisi konseptual dan operasional variabel penelitian adalah:

1. Manajerial *Skill* Kepala Sekolah (X)

Manajerial *skill* Kepala Sekolah adalah suatu seni untuk mempengaruhi, membimbing, mengawasi dan menggerakkan individu atau kelompok secara efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mengukur manajerial *skill* kepala sekolah ditetapkan berdasarkan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan

Nasional Nomor :162/13/2003 (Depdiknas, 2003: 101) yaitu kepala sekolah sebagai: 1) educator, 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor, 5) leader, 6) innovator, 7) motivator.

Salah satu tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah sebagaimana terlampir pada Tabel 2.3 menjadi dimensi yang digunakan sebagai indikator penelitian.

Tabel 2.3 Variabel Manajerial Skill Kepala Sekolah (X)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Manajerial Kepala Sekolah Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan untuk berbagai macam tingkatan perencanaan baik jangka panjang, menengah maupun pendek dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	Konseptual (X1)	1. Kemampuan mendiagnosis permasalahan sekolah; 2. Memecahkan permasalahan sekolah; 3. Merencanakan perilaku; 4. Mengkoordinasi kegiatan sekolah; 5. Mengevaluasi kegiatan; 6. Mengembangkan kurikulum, dan 7. Mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah	Skala <i>Interval</i> ,: 1. Nilai A, diberi skor 5 2. Nilai B, diberi skor 4 3. Nilai C diberi skor 3 4. Nilai D diberi skor 2 5. Nilai E diberi skor 1
	Hubungan manusia (X2)	1. Menjalin hubungan kerja sama dengan para guru agar tujuan sekolah dicapai dengan mudah; 2. Membangun semangat atau memotivasi kerja guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugas; 3. Menjalin komunikasi dengan para guru, agar program sekolah dipahami secara baik oleh guru; 4. Menciptakan kerja sama yang efektif dan kooperatif dengan para guru sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru; 5. Mengikutsertakan para guru dalam merumuskan	

		pengambilan keputusan; 6. Menyelesaikan konflik di sekolah; 7. Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar mengajar; dan 8. Memperhatikan kesejahteraan guru.	
	Teknis (X3)	1. Membimbing guru dalam melaksanakan tugas proses belajar mengajar; 2. Membimbing guru dalam proses bimbingan ; dan 3. Pelaksanaan administrasi sekolah dan pengajaran.	

Sumber : Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor :162/13/2003.

2. Motivasi Kerja Guru (Y)

Motivasi kerja guru adalah keinginan yang terdapat pada seorang guru atau sesuatu yang menyebabkan guru mau bekerja untuk mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja guru dalam penelitian ini seperti terurai pada tabel 2.4 merujuk pada teori motivasi prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland (dalam Sutrisno 2009:139). Menurut teori ini ada 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu:

- 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*)
- 2) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) dan

3) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*).

Tabel 2.4 Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi kerja Adalah keinginan yang terdapat pada seorang guru atau sesuatu yang menyebabkan guru mau bekerja untuk mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.	Kebutuhan Prestasi <i>(Need of Achievement)</i>	1. berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif 2. mencari feedback (umpan balik) tentang perbuatannya 3. memilih resiko moderat dan ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi 4. mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya	Skala <i>Interval</i> ,: 1. Nilai A, diberi skor 5 2. Nilai B, diberi skor 4 3. Nilai C, diberi skor 3 4. Nilai D, diberi skor 2 5. Nilai E, diberi skor 1
	Kebutuhan Afiliasi <i>(Need of Affiliation)</i>	1. memperhatikan segi hubungan pribadi dalam pekerjaan 2. melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama 3. mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain 4. lebih suka orang lain daripada sendirian	
	Kebutuhan Kekuasaan <i>(Need of Power)</i>	1. berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta 2. sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada 3. menjadi anggota perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise 4. sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi	

Sumber : David Mc.Clelland (dalam Sutrisno, 2009:140-141)

3. Kinerja Guru (Z)

Kinerja guru adalah merupakan suatu kemampuan atau hasil kerja yang telah dicapai seorang guru dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu priode tertentu.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam penelitian ini seperti yang diuraikan pada tabel 2.5 didasarkan atas Penilaian Penetapan Angka Kredit bagi Jabatan Guru sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16/2009 yaitu:

- 1) proses belajar mengajar, meliputi: proses belajar mengajar, melaksanakan tugas tertentu di sekolah;
- 2) pengembangan profesi, meliputi : melaksanakan kegiatan karya tulis / karya ilmiah, menemukan teknologi tepat guna, membuat alat pelajaran / alat peraga, menciptakan karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum;
- 3) penunjang proses belajar mengajar, meliputi : pengabdian pada masyarakat, pendukung pendidikan

Tabel 2.5 Variabel Kinerja Guru (Z)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Guru Adalah merupakan suatu kemampuan atau hasil kerja yang dicapai	Program Belajar Mengajar	1. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar 2. Melaksanakan tugas tertentu di sekolah	Skala <i>Interval</i> , : 1. Nilai A, diberi skor 5 2. Nilai B, diberi skor 4 3. Nilai C, diberi skor 3 4. Nilai D,
	Pengembangan Profesi	1. Melaksanakan kegiatan karya tulis / karya ilmiah di bidang pendidikan 2. Menemukan teknologi	

seorang guru dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu periode tertentu.		tepat guna 3. Membuat alat pelajaran / alat peraga 4. Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum	diberi skor 2 5. Nilai E, diberi skor 1
	Penunjang Proses Belajar Mengajar	1. Pengabdian pada masyarakat 2. Pendukung pendidikan	

Sumber : Keputusan Menteri Pemdayagunaan Aparatur Negara dan reformasi birokrasi Nomor 16/2009

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah sebuah rancangan tentang bentuk hubungan antara variabel yang diteliti sehingga dapat memberikan suatu gambaran untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian. Menurut Mansoer (2006:1.39) desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur-prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Hal ini menjelaskan bahwa suatu penelitian diharapkan memenuhi tahapan dan metode yang tepat sesuai dengan variabel yang ingin diungkap.

Lokasi penelitian adalah di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh Manajerial skill kepala sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dan dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah”, adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survei.

Tipe penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh / hubungan antara variabel manajerial skill kepala sekolah terdiri dari tiga sub variabel yakni keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap variabel motivasi kerja guru dan variabel kinerja guru.

Variabel dalam penelitian terdiri dari dua variabel bebas yaitu manajerial skill kepala sekolah sebagai variabel (X) terdiri dari tiga variabel yakni ;

Keterampilan Konseptual (X1), Keterampilan Hubungan Manusia (X2) dan Keterampilan Teknis (X3), motivasi kerja guru sebagai *variabel Intervening / Mediator* (Y) dan satu variabel terikat yaitu kinerja guru sebagai variabel (Z).

B. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Hasan (2002:58) adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah guru tetap dan guru tidak tetap sebanyak 43 orang, sedangkan tenaga kependidikan lainnya (pegawai tata usaha) tidak termasuk sebagai populasi penelitian.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto 2006:131). Selanjutnya Hasan (2002:58) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *sampling* jenuh, *sampling* jenuh menurut Sugiyono (2011:68) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel dibawah 100 orang atau untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sedikit atau kecil.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuisisioner. Menurut Arikunto (2006:151) kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

Kuisisioner disusun dan dikembangkan berdasarkan diskripsi teori yang ada melalui butir pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pernyataan tentang variabel yang akan diteliti. Untuk mengungkap variabel yang akan diteliti, kuisisioner yang disusun disesuaikan dengan sub variabel penelitian serta indikator variabel yang ditetapkan berdasarkan konsep teori sehingga jumlah pernyataan dalam kuisisioner sesuai dengan jumlah indikator variabel yang ada.

Untuk memperoleh data tentang variabel manajerial *skill* kepala sekolah dengan sub Variabel Keterampilan Konseptual, Keterampilan Hubungan Manusia dan Keterampilan Teknis, motivasi kerja guru dan kinerja guru melalui kuisisioner dengan menggunakan *Skala Interval*.

Dalam butir pernyataan terdapat beberapa alternatif jawaban yang tersedia dengan *skala interval* yaitu menggunakan 5 tingkat skala sesuai alternatif jawaban, yaitu :

- Nilai A : diberi skor 5,
- Nilai B : diberi skor 4,
- Nilai C : diberi skor 3,
- Nilai D : diberi skor 2,
- Nilai E : diberi skor 1.

D. Skala Pengukuran dan Teknik Transformasi Data

Dari hasil jawaban responden maka akan diperoleh data yang dapat ditentukan nilai dari masing-masing variabel bebas seperti; keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah dan keterampilan teknis kepala sekolah untuk mengidentifikasi bagaimana kecenderungan dan variasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah diajukan untuk variabel intervening berupa motivasi kerja dan variabel dependen atau kinerja.

Kecenderungan dan variasi variabel kinerja dan motivasi kerja guru pada SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah serta variabel keterampilan konseptual, variabel keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi untuk melihat apakah skor variabel yang diteliti masuk ke dalam kategori sangat rendah – sedang – tinggi atau sangat tinggi. Dan untuk sampai pada kriteria tersebut maka dibuatlah kriteria klasifikasi yang mengacu pada ketentuan dimana rentang skor dan rentang skala ditentukan dengan rumus

sebagai berikut :

a. Penentuan Rentang Skala

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

RS = Rentang Skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban

$$\begin{aligned} \text{Sehingga : } RS &= \frac{43(5-1)}{5} \\ &= 34,4 \end{aligned}$$

b. Penentuan Rentang Skor

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor terendah} &= n \times \text{skor terendah} \\ &= 43 \times 1 = 43 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor tertinggi} &= 43 \times 5 \\ &= 215 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dibuatlah bagan sebagai berikut :

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	43 – 77,4	Sangat rendah
2	77,5 – 111,8	Rendah
3	111,9 – 146,2	Sedang
4	146,3 – 180,6	Tinggi
5	180,7 – 215	Sangat Tinggi

Path analysis ini mengikuti pola struktural atau model struktural dengan variabel penelitian keterampilan konseptual kepala sekolah (X1), keterampilan hubungan manusiawi (X2), keterampilan teknis kepala sekolah (X3) sebagai variabel independen, motivasi kerja (Y) sebagai variabel antara (intervening) dan Kinerja Guru (Z) sebagai variabel dependen. Sedangkan variabel lain yang tidak diukur atau diteliti dan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru disebut sebagai variabel epsilon (ϵ). Persamaan struktural untuk diagram jalur diatas dinyatakan dengan :

$$Y = \text{PYX1X1} + \text{PYX2X2} + \epsilon$$

1. Variabel Manajerial Skill Kepala Sekolah (X)

Variabel Manajerial Skill Kepala Sekolah terdiri dari tiga sub variabel yakni Keterampilan Konseptuai (X1), Keterampilan Hubungan Manusia (X2) dan Keterampilan Teknis (X3)

Penyusunan instrumen penelitian disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen sesuai dengan sub variabel, indikator instrumen dan skala pengukuran yang digunakan untuk mengungkap variabel yang diinginkan.

Untuk kuisisioner variabel Manajerial Skill kepala sekolah disusun kisi-kisi instrumen penelitian sebagai berikut :

a. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X1)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap

komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran, dan berfungsi mengorganisasikan manusia.

Indikator keterampilan konseptual meliputi: (a) Kemampuan mendiagnosis permasalahan sekolah; (b) Memecahkan permasalahan sekolah; (c) Merencanakan perilaku; (d) Mengkoordinasi kegiatan sekolah; (e) Mengevaluasi kegiatan; (f) Mengembangkan kurikulum, dan (g) Mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah.

b. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X2)

Keterampilan hubungan manusia dalam bidang pendidikan adalah kemampuan administrator sekolah untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dengan personil sekolah, memotivasi, mengembangkan sikap, moral dan menyelesaikan konflik, mengetahui kebutuhan manusia, serta mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan unjuk kerja guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Indikator keterampilan hubungan manusia meliputi: (a) Menjalin hubungan kerja sama dengan para guru agar tujuan sekolah dicapai dengan mudah; (b) Membangun semangat atau memotivasi kerja guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugas; (c) Menjalin komunikasi dengan para guru, agar program sekolah dipahami secara baik oleh guru; (d) Menciptakan kerja sama yang efektif dan kooperatif dengan para guru sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru; (e) Mengikutsertakan para guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; (f) Menyelesaikan konflik di sekolah; (g) Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, sebagai upaya untuk

memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar mengajar; dan (h) Memperhatikan kesejahteraan guru.

c. Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X3)

Keterampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam memahami serta cakap dalam menggunakan metode, proses, prosedur, dan teknik dalam bidang pendidikan.

Indikator keterampilan teknis meliputi: (a) Membimbing guru dalam melaksanakan tugas proses belajar mengajar; (b) Membimbing guru dalam proses bimbingan ; dan (c) Pelaksanaan administrasi sekolah dan pengajaran.

2. Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Untuk mempermudah penyusunan instrumen penelitian (kuisisioner) disusun kisi-kisi instrumen sesuai dengan sub variabel, indikator instrumen dan skala pengukuran yang digunakan untuk mengungkap variabel yang diinginkan.

- a. Kebutuhan Prestasi (*Need of Achievement*), indikator yang digunakan :
 - 1). Berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif, 2) Mencari feedback (umpan balik) tentang perbuatannya, 3) Memilih resiko moderat dan ada peluang untuk prestasi lebih tinggi, 4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b. Kebutuhan Afliasi (*Need of Affiliation*), indikator yang digunakan :
 - 1) Memperhatikan segi hubungan pribadi dalam pekerjaan, 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama, 3) Mencari persetujuan dari orang lain daripada sendirian.
- c. Kebutuhan Kekuasaan (*Need of Power*), indikator :
 - 1) Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta, 2) Sangat aktif

menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada, 3) Menjadi anggota perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise, 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

3. Variabel Kinerja Guru (Z)

Untuk mempermudah penyusunan instrumen penelitian disusun kisi-kisi instrumen sesuai dengan sub variabel, indikator instrumen dan skala pengukuran yang digunakan untuk mengungkap variabel yang diinginkan.

Kinerja guru adalah perilaku nyata guru SMA Negeri 1 Pinangsori yang dapat diamati tugas-tugasnya dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih baik secara efektif dan efisien. Indikator kinerja guru meliputi : (a) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar; (b) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa; (c) Penguasaan metode dan strategi mengajar ; (d) Pemberian tugas-tugas kepada siswa; (e) Kemampuan mengelola kelas; (f) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi; (g) Membimbing dan melatih peserta didik; (h) Melaksanakan tugas tambahan.

4. Validitas dan Reliabilitas

Agar kuesioner yang digunakan mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Jumlah responden untuk uji instrument dalam penelitian ini sebanyak 43 responden.

Uji validitas dan reliabilitas dilaksanakan di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Alasan pemilihan sekolah ini karena berdasarkan penilaian Direktorat Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional

bahwa SMA Negeri 1 Tukka termasuk kategori sekolah standar nasional di Kabupaten Tapanuli Tengah. Jadi, lokasi uji instrument dianggap kapabel karena derajat kinerja guru dianggap sama.

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Suatu instrumen dikatakan valid jika instrument yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur (Gay dalam Sukardi 2008:121). Pengujian validitas instrumen ini menggunakan program SPSS dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* oleh Pearson (dalam Arikunto 2006:170) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi antara ubahan X dan ubahan Y
- $\sum X$ = jumlah skor distribusi X
- $\sum Y$ = jumlah skor distribusi Y
- $\sum XY$ = jumlah perkalian skor X dan Y
- N = jumlah responden
- $\sum X^2$ = jumlah kuadrat skor distribusi X
- $\sum Y^2$ = jumlah kuadrat skor distribusi Y.

Untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan digunakan program SPSS dengan tingkat signifikan 0,01 dengan $r_{tabel} = 0,424$, $n = 43$.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrument dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Arikunto (2006:178) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu butir instrumen.

Instrumen yang sudah dapat dipercaya (*reliable*) akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga dapat diandalkan.

Pengujian reabilitas instrumen ini digunakan dengan program SPSS dengan menggunakan rumus *Cranbach's Alpha* (Umar, 2003:106) yaitu:

$$r_i = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_1^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

- r_i = reliabilitas instrumen
- K = banyaknya butir pernyataan
- $\sum \sigma_1^2$ = jumlah varian butir
- σ_1^2 = varian total

Menurut Sunyoto (2008:68) suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Untuk melihat hasil uji reliabilitas yang dilakukan, digunakan syarat pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. jika nilai *alpha cronbach* < nilai *squared multiple correlation*, maka instrumen tersebut adalah reliabel,
2. jika nilai *alpha cronbach* > nilai *squared multiple correlation* maka instrumen tersebut tidak reliabel.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kuantitatif maka prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner. Berdasarkan sumber datanya, prosedur pengumpulan data dilakukan berdasarkan data primer yaitu melalui penyebaran kuisisioner kepada seluruh

responden dan pengumpulan data sekunder dilakukan melalui dokumen yang tersedia di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

F. Metode Analisis Data

Analisis data dipergunakan untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.

Menurut Arikunto (2006:147) kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Untuk menganalisis masalah penelitian digunakan analisis diskripsi penelitian dan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pengolahan data menggunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) .

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum analisis data dilakukan perlu dilakukan langkah uji asumsi klasik, apakah data-data yang ada sudah memenuhi persyaratan pengujian. Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka perlu dilakukan pengujian persyaratan.

Uji persyaratan (asumsi klasik) yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji data variabel bebas manajerial skill kepala sekolah terdiri dari tiga sub variabel keterampilan konseptual (X1), keterampilan hubungan manusia (X2), keterampilan teknis (X3) dan data variabel mediator (*Intervening*) motivasi kerja (Y) serta data variabel terikat kinerja guru (Z) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Sunyoto,2008:84).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas, dimana akan diukur tingkat pengaruh antar variabel bebas manajerial skill kepala sekolah dengan tiga sub variabel keterampilan konseptual (X1), keterampilan hubungan manusia (X2), keterampilan teknis (X3) dan variabel mediator (*Intevening*) motivasi kerja (Y) dan variabel terikat Kinerja Guru (Z).

Persamaan regresi yang baik apabila tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dalam menentukan ada tidaknya multikolinieritas dapat digunakan dengan membandingkan: 1) nilai *tolerance* (a) adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik, 2) nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Menurut Sunyoto (2008) bahwa:

1) variabel bebas mengalami multikolinieritas jika $a_{hitung} < a$ dan $VIF_{hitung} > VIF$,

2) tidak mengalami multikolinieritas jika $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$.

Selanjutnya untuk melihat ada tidaknya multikolinieritas antar variabel bebas dapat diukur dengan membandingkan tingkat toleransi variansnya $0,10 = 10\%$ (Sunyoto 2008).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini akan menguji data variabel bebas manajerial skill kepala sekolah dengan tiga sub variabel keterampilan konseptual (X1), keterampilan hubungan manusia (X2), keterampilan teknis (X3) dan data variabel mediator (intervening) motivasi kerja guru (Y) serta data variabel terikat kinerja guru (Z) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah nilai residualnya mempunyai varians yang berbeda.

Uji asumsi heteroskedastisitas dianalisis dengan program output SPSS melalui scatterplot antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang (Sunyoto 2008:83). Pada persamaan regresi yang baik bila tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Hipotesis

Penelitian ini membahas bagaimana besar sumbangan (pengaruh) keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru (baik secara parsial maupun secara bersama-sama) dan berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk menganalisis data

digunakan metode analisis jalur (path analysis) untuk mengukur besarnya sumbangan (pengaruh) dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menurut Situmorang & muslich (2014 : 215), Teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (pengaruh) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y . Analisis korelasi dan regresi yang menjadi dasar dari perhitungan koefisien jalur.

a. Persamaan struktural 1 dan struktural 2, 3 (tiga) variabel bebas (eksogen) yaitu :

$$Y = \rho_{YX_1}.X_1 + \rho_{YX_2}.X_2 + \rho_{YX_3}.X_3 + \rho_{Y\epsilon_1} \text{ (struktural 1)}$$

$$Z = \rho_{ZX_1}.X_1 + \rho_{ZX_2}.X_2 + \rho_{ZX_3}.X_3 + \rho_{Z\epsilon_1} \text{ (struktural 2)}$$

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2)

Jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya Jika R^2 semakin besar mendekati 0 (nol) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

c. Uji Secara Bersama (Uji F)

Uji F ini menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu manajerial skill kepala sekolah dengan tiga sub variabel keterampilan konseptual (X_1), keterampilan hubungan manusia (X_2), keterampilan teknis (X_3) , dan motivasi

kerja guru (Y) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas yaitu kinerja guru (Z).

Uji F disimpulkan dengan:

1) $H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = \rho_{YX_3} = 0$; apabila tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_0 ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

H_0 diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

$H_a : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = \rho_{YX_3} \neq 0$; apabila terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a diterima. jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

H_a ditolak. jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

2) Pengujian signifikansi dengan menggunakan program SPSS

(a) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

(b) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

d. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t pada penelitian ini untuk mengukur pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja, keterampilan hubungan manusia kepala sekolah terhadap motivasi kerja, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja, variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru,

keterampilan hubungan manusia kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru dan variabel motivasi kerja guru terhadap variabel kinerja guru.

Uji t disimpulkan dengan :

- 1) H_0 : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau H_0 diterima apabila nilai signifikansi $t > (\alpha)$, H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$
- 2) H_a : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau H_a diterima, apabila nilai signifikansi $t < (\alpha)$, H_a ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

e. Nilai Koefisien Korelasi

Korelasi ditujukan untuk pasangan paengamatan data rasio yang menunjukkan hubungan yang linier. Koefisien korelasi adalah suatu angka indeks yang melukiskan hubungan antara dua rangkaian data yang dihubungkan. Dengan kata lain , koefisien korelasi adalah ukuran atau indeks dari hubungan antara dua variabel. Koefisien korelasi besarnya antara -1 sampai $+1$. Korelasi positif nilainya berada antara 0 sampai $+1$, nilai menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel yang lainnya dan sebaliknya. Korelasi negatif nilainya berada antara -1 sampai 0 , nilai tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka variabel yang lainnya akan turun, dan sebaliknya.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum SMA Negeri 1 Pinangsori

SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dibawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan unsur pelaksana pendidikan dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sesuai dengan uraian tugas pokok dan fungsi personal tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam bidang pendidikan.

1. Visi, Misi, Tujuan dan Program Strategis

a. Visi

Visi SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah *“Unggul Dalam Prestasi Beriman Dan Bertaqwa, Serta Peduli Terhadap Lingkungan”*. Visi tersebut semakin terukur dengan adanya beberapa indikator yang telah ditetapkan secara bersama oleh warga sekolah.

Indikator Visi yaitu unggul dalam prestasi, unggul dalam peningkatan pencapaian ketuntasan kompetensi, unggul dalam berbagai lomba dan kreativitas siswa, unggul dalam berbagai kegiatan keagamaan, unggul dalam prestasi olahraga, unggul dalam

prestasi kesenian, memiliki lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif untuk belajar, mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

b. Misi

Untuk mencapai visi diatas, SMA Negeri 1 Pinangsori membuat beberapa misi yang harus dilaksanakan yaitu:

1. Menumbuhkembangkan 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 cinta nusa dan bangsa, berwawasan, trampil dan cerdas serta peduli dengan lingkungan.

c. Tujuan

Dalam empat tahun kedepan, mulai tahun pelajaran 2013/2014 sampai tahun pelajaran 2017/2018 SMA Negeri 1 Pinangsori 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, berstandar nasional
4. Terwujudnya komitmen dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional
5. Terwujudnya pengelolaan pendidikan partisipasi, transparansi dan akuntabel
6. Memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai dan relevan dalam mendukung PBM
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 dan asri.

d. Program Strategis

Dalam rangka mewujudkan SMA Negeri 1 Pinangsori 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

e. Strategi Pelaksanaan / Pencapaian

1. Peningkatan Standar Kompetensi Kelulusan

Peningkatan mutu lulusan dengan strategi: menetapkan standar kelulusan (SKL) dan kriteria ketuntasan minimal (KKM) setiap mata pelajaran, mengembangkan jam tambahan belajar untuk dua kelompok study yaitu : Kelompok IPA dan Kelompok IPS dengan masing-masing enam mata pelajaran yang di ujikan secara nasional (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Biologi, Kimia dan Fisika untuk Program Studi IPA serta Ekonomi, Sosiologi dan Geografi untuk program IPS) bagi siswa kelas dua belas, mengendalikan ketercapaian KKM setiap mata pelajaran, melaksanakan uji coba (*tryout*) ujian nasional dan ujian sekolah, mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan baik akademik maupun non akademik.

2. Pengembangan Standar Isi

Untuk mewujudkan standar isi kurikulum antara lain melakukan pengembangan kurikulum yang dinamis dan inovatif dengan strategi: kunjungan ke sekolah berstandar internasional, pengadaan dokumen-dokumen kurikulum yang diperlukan guru, pelatihan guru-guru dengan menghadirkan narasumber yang kompeten, lokakarya dan workshop untuk menghasilkan program tahunan, program semester, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

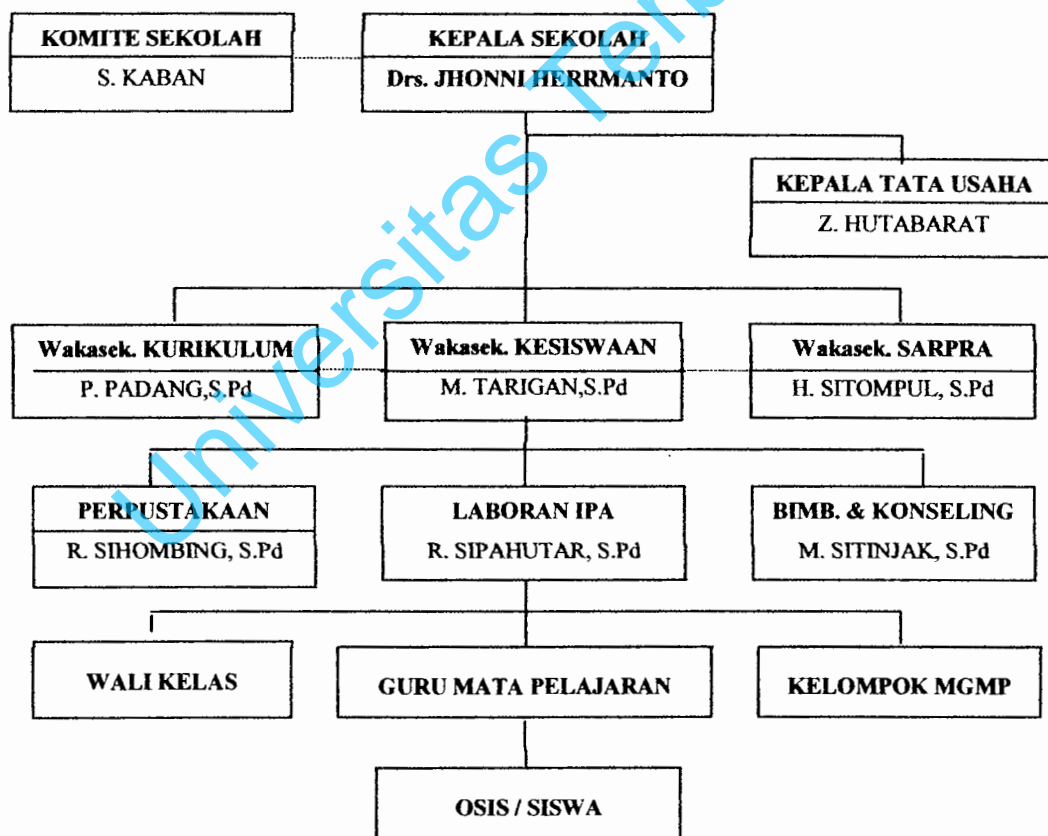
3. Peningkatan Standar Proses

Untuk pengembangan proses pembelajaran yang efektif dan inovatif untuk semua mata pelajaran, strateginya: pengadaan referensi, workshop pengembangan model pembelajaran, *lesson study* berbasis sekolah, menjalin hubungan/tukar informasi dengan sekolah bermutu.

f. Struktur Organisasi

Dalam pembagian tugas personal tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta penetapan garis komando dan garis koordinasi dalam pelaksanaan tugas sekolah, dibuat suatu struktur organisasi. Struktur organisasi SMA Negeri 1 Pinangsori adalah:

STRUKTUR ORGANISASI SMA NEGERI 1 PINANGSORI



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

Sumber : Dokumen SMA Negeri 1 Pinangsori, 2014

g. Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, pemimpin, leader, inovator dan motivator. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah berperan sebagai :

- 1) Edukator, bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien
- 2) Kepala sekolah selaku manager, mempunyai tugas menyusun perencanaan, mengorganisasikan Kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana prasarana dan keuangan (RAPBS), mengatur organisasi siswa intra sekolah (OSIS), mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait
- 3) Kepala sekolah selaku administrator, bertugas menyelenggarakan administrasi : perencanaan, perpustakaan, perorganisasian, laboratorium, pengarahannya, ruang keterampilan/kesenian, pengkoordinasian, bimbingan konseling, pengawasan, UKS, kurikulum, OSIS, kesiswaan, serbaguna, ketatausahaan, media, ketenagaan, gudang, kantor, 7 K, keuangan
- 4) Kepala sekolah selaku supervisor, bertugas menyelenggarakan supervisi: proses belajar mengajar (PBM), kegiatan bimbingan konseling (BK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS, kegiatan 7 K,

- 5) Kepala sekolah selaku pemimpin/leader, dapat dipercaya, jujur dan bertanggungjawab, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, memiliki visi dan memahami misi sekolah, mengambil keputusan urusan intern dan ektern sekolah, membuat , mencari dan memilih gagasan baru,
- 6) Kepala sekolah sebagai inovator, melakukan pembaharuan di bidang : KBM, BK, ekstrakurikuler, pengadaan, melaksanakan pembinaan guru dan karyawan, melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite sekolah dan masyarakat.
- 7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator, mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja mengatur ruang kantor yang kondusif untuk KBM / BK, mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum, mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar, mengatur halaman / lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur, menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis sesama guru dan karyawan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sekolah dan lingkungan, menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah dapat mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah.

2. Wakil Kepala Sekolah

Wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program, pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengkoordinasikan, pengawasan, penilaian, identifikasi dan pengumpulan, data penyusunan laporan.

Wakil kepala sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam urusan–urusan bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana prasarana dan bidang hubungan masyarakat. Uraian tugas diuraikan sesuai dengan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sebagai berikut :

1). Bidang Kurikulum

Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pengajaran, mengatur penyusunan program pengajaran (program semester) program satuan peajaran dan persiapan mengajar penjabaran dan penyesuaian kurikulum, mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler, mengatur pelaksanaan prgram penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa, serta pembagian Rapor dan STTB, mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran, mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar, mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran, mengatur mutasi siswa, melakukan supervisi administrasi dan akdemis, menyusun laporan

2). Bidang Kesiswaan

Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7K (keamanan, keberhasilan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kesehatan dan kerindangan), mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi : kepramukaan, Kelompok Pecinta Lingkungan & Alam (Kapella), Palang Merah Remaja (PMR) , Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS) Paskibra, mengatur program Pesantren Kilat, mengatur program Kebaktian Siswa, menyusun dan mengatur

pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah, menyelenggarakan cerdas cermat, olahraga prestasi, menyeleksi calon siswa untuk diusulkan mendapatkan beasiswa atau bantuan lainnya.

3) Bidang Sarana dan Prasarana

Merencanakan kebutuhan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar, merencanakan program pengadaan, mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana, mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, mengatur pembukuannya, menyusun laporan.

4) Bidang Hubungan dengan masyarakat

Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite sekolah dan peran komite sekolah, menyelenggarakan bakti sosial, karya wisata, menyelenggarakan pameran hasil pendidikan sekolah (gebyar pendidikan), menyusun laporan

3. Guru

Guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang meliputi : membuat perangkat pengajaran: AMP program mingguan guru, program satuan pelajaran, LKS, program rencana pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar , ulangan harian, ulangan umum dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan, remedial dan pengayaan, mengisi daftar nilai siswa, melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan

pengetahuan) kepada guru lain dalam proses belajar mengajar, membimbing peminatan dan kelanjutan pendidikan,.

Kegiatan pengembangan profesi misalnya membuat alat pelajaran/peraga, menumbuh kembangkan sikap menghargai karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan pemasyarakatan kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di sekolah, mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa, mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum, mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya

4. Wali Kelas

Wali Kelas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : pengelolaan kelas, penyelenggaraan administrasi kelas meliputi : denah tempat duduk siswa, papan absensi siswa, daftar pelajaran kelas, daftar kebersihan (piket) kelas, buku absensi siswa, buku pembelajaran / buku kelas, tata tertib siswa, penyusunan pembuatan statistik bulanan siswa, pengisian daftar kumpulan nilai siswa (leger), pembuatan catatan khusus tentang siswa, pencatatan mutasi siswa, pengisian buku laporan penilaian hasil belajar, pembagian buku laporan penilaian hasil belajar

5. Guru Bimbingan & Konseling

Bimbingan dan konseling membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : penyusunan program dan pelaksanaan BK, koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar, memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa agar lebih berprestasi dalam

kegiatan belajar, memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam lapangan pekerjaan yang sesuai, mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan konseling, menyusun statistik hasil penilaian bimbingan konseling, melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar, menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan konseling (misalnya program pembimbingan melalui kerjasama orangtua siswa) atau pemanggilan orangtua siswa, menyusun laporan pelaksanaan bimbingan konseling

6. Pustakawan Sekolah

Pustakawan sekolah membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: perencanaan pengadaan buku-buku/bahan pustakawan /media elektronika, pegurusan pelayanan perpustakaan, perencanaan pengembangan perpustakaan, pemeliharaan dan perbaikan buku-buku/bahan perpustakaan/media elektronika, inventarisasi dan pengadministrasian buku-buku/bahan pustaka/media elektronika, melakukan layanan bagi siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya serta masyarakat, menyimpan buku-buku perpustakaan / media elektronika, menyusun tata tertib perpustakaan, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala

7. Laboran

Pengelola laboratorium membantu kepala sekolah dalam kegiatan – kegiatan sebagai berikut : perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium, menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium, mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium, memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium,

inventarisasi dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium

8. Kepala Tata Usaha

Kepala tata usaha mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
penyusunan program kerja tata usaha sekolah, pengelolaan keuangan sekolah, pengurusan administrasi perlengkapan sekolah, pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah, penyusunan administrasi perlengkapan sekolah, penyusunan dan penyajian data, membuat statistik sekolah, mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan 7K, penyusunan laporan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala serta membantu kelancaran administrasi komite sekolah serta pihak terkait. Membantu kepala sekolah dalam memberikan pelayanan prima terhadap pihak yang membutuhkan informasi sekolah.

9. Teknisi Media

Teknisi media membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : merencanakan pengadaan alat-alat media, menyusun jadwal, tata tertib penggunaan media, menyusun program kegiatan teknisi media, mengatur penyimpanan pemeliharaan dan perbaikan alat-alat media, Inventarisasi dan pengadministrasian alat-alat media, penyusunan laporan pemamfaatan alat – alat media

10. Layanan Teknis Dibidang Pertamanan / Kebun (Tukang Kebun)

Mengusulkan keperluan alat perkebunan, merencanakan distribusi, jenis dan pemilihan tanaman, memotong rumput, menyingi rumput liar, memelihara dan memangkas tanaman, memupuk tanaman, memberantas hama dan penyakit tanaman, menjaga kebersihan dan keindahan tanaman serta kerindangannya, merawat tanaman dan infrastrukturnya (pagar dan saluran air), merawat dan memperbaiki peralatan kebun, membuang sampah kebun dan lingkungan sekolah ke tempat sampah.

11. Layanan Teknis Dibidang Keamanan (Penjaga/Satpam)

Mengisi buku catatan kejadian , mengantar / memberi petunjuk tamu sekolah, mengamankan pelaksanaan upacara, PBM, UN dan rapat, menjaga kebersihan pos jaga, menjaga ketenangan dan keamanan siang dan malam, merawat perawatan jaga malam, melaporkan kejadian secepatnya (bila ada).

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar kuesioner yang digunakan mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat, maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas instrumen. Jumlah responden untuk uji instrument dalam penelitian ini sebanyak 25 responden yaitu guru-guru SMA Negeri 1 Sitahuis Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tabel 4.1. Resume Hasil Uji Validitas Butir Variabel Penelitian

No	Variabel	Jumlah butir yang diuji.	Jumlah Tidak Valid	Nomor Tidak Valid	Jumlah Valid
1.	Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah	7	0	0	7
2.	Keterampilan Hubungan Manusia	8	0	0	8
3.	Keterampilan Teknis	5	0	0	5
4.	Motivasi Kerja Guru	12	0	0	12
5.	Kinerja Guru	17	0	0	17

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

Uji validitas instrument menurut Arikunto (2006:168) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas instrumen ini digunakan dengan bantuan program SPSS dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* oleh Pearson (dalam Arikunto, 2006:170). Untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan untuk tiap variabel, dengan bantuan program SPSS dengan tingkat signifikan 0,01 atau r tabel = 0,424.

Jadi apabila korelasi antar butir-butir dengan skor total kurang dari 0,424 (r tabel) maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Resume hasil uji validitas butir variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan lampiran 5,6,7.

1. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1)

Uji validitas variabel Keterampilan Konseptual kepala sekolah yang diujikan sebanyak 7 item. Setelah dilakukan pengujian ke 7 butir dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat ($r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}} \geq 0,424$).

Hasil uji validitas variabel manajerial skill kepala sekolah dapat dilihat pada lampiran 5 serta Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

No. Butir	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status
1	.651	.000	Valid
2	.745	.000	Valid
3	.593	.000	Valid
4	.624	.000	Valid
5	.665	.000	Valid
6	.634	.000	Valid
7	.624	.000	Valid

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

2. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X_2)

Uji validitas variabel Keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah yang diujikan sebanyak 8 item. Setelah dilakukan pengujian ke 8 butir dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat ($r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}} \geq 0,424$).

Hasil uji validitas variabel manajerial skill kepala sekolah dapat dilihat pada lampiran 5 serta Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X₂)

No. Butir	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status
1	.736	.000	Valid
2	.593	.000	Valid
3	.665	.000	Valid
4	.634	.000	Valid
5	.586	.000	Valid
6	.736	.000	Valid
7	.694	.000	Valid
8	.593	.000	Valid

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

3. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X₃)

Uji validitas variabel Keterampilan Konseptual kepala sekolah yang diujikan sebanyak 5 (lima) item. Setelah dilakukan pengujian ke 5 butir dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat ($r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}} \geq 0,424$).

Hasil uji validitas variabel manajerial skill kepala sekolah dapat dilihat pada lampiran 5 serta Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah

No. Butir	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status
1	.624	.000	Valid
2	.715	.000	Valid
3	.603	.000	Valid
4	.586	.000	Valid
5	.710	.000	Valid

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

4. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Uji validitas variabel Motivasi Kerja Guru yang diujikan sebanyak 12 item. Setelah dilakukan pengujian ternyata 12 butir dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat ($r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel} \geq 0,424$)

Hasil uji validitas variabel motivasi kerja guru dapat dilihat pada lampiran 6 serta Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Guru

No. Butir	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status
1	.860	.000	Valid
2	.817	.000	Valid
3	.770	.000	Valid
4	.838	.000	Valid
5	.730	.000	Valid
6	.719	.000	Valid
7	.698	.000	Valid
8	.771	.000	Valid
9	.796	.000	Valid
10	.820	.000	Valid
11	.811	.000	Valid
12	.848	.000	Valid

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

5. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru (Z)

Uji validitas variabel kinerja guru yang diujikan sebanyak 17 item. Setelah dilakukan pengujian 17 butir dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat ($r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel} \geq 0,424$).

Dengan demikian 17 butir valid digunakan untuk proses pengumpulan data selanjutnya. Hasil uji validitas variabel kinerja guru dapat dilihat pada lampiran 7 serta Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

No. Butir	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status
1	0,524	0,000	Valid
2	0,754	0,000	Valid
3	0,475	0,000	Valid
4	0,703	0,000	Valid
5	0,549	0,000	Valid
6	0,410	0,000	Valid
7	0,684	0,000	Valid
8	0,595	0,000	Vaid
9	0,439	0,000	Valid
10	0,555	0,000	Valid
11	0,367	0,000	Valid
12	0,389	0,000	Valid
13	0,606	0,000	Valid
14	0,614	0,000	Valid
15	0,664	0,000	Valid
16	0,585	0,000	Valid
17	0,730	0,000	Valid

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

6. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Arikunto (2006:178) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya (*reliable*) juga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga dapat diandalkan. Pengujian reabilitas instrumen ini digunakan dengan bantuan program SPSS dengan menggunakan rumus *Cranbach's Alpha* (Umar, 2003:106)

Menurut Sunyoto (2008:68), suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini

Tabel 4.7 .Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	r krisis	Keputusan
1	Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1)	0,852	0,60	Reliabel
2	Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X_2)	0,876	0,60	Reliabel
3	Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X_3)	0,697	0,60	Reliabel
4	Motivasi Kerja Guru (Y)	0,666	0,60	Reliabel
5	Kinerja Guru (Z)	0,843	0,60	Reliabel

Sumber : Output SPSS (diolah) 2014

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 diatas diperoleh hasil koefisien reliabilitas variabel keterampilan konseptual kepala sekolah adalah sebesar $r_{11} = 0,852$, variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah adalah sebesar $r_{11} = 0,876$, variabel keterampilan teknis kepala sekolah adalah sebesar $r_{11} = 0,697$, variabel motivasi kerja guru adalah sebesar $r_{11} = 0,666$ dan variabel kinerja guru adalah sebesar $r_{11} = 0,843$, Dengan demikian ketiga variabel penelitian ternyata memiliki nilai “Alpha Cronbach” lebih besar dari 0,60, yang berarti kelima variabel tersebut dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan.

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Responden

Responden pada penelitian ini adalah guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah akan diuraikan mengenai beberapa karakteristik responden yang dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian, yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat usia dan masa kerja responden.

Berdasarkan kuisisioner yang disebarakan dalam penelitian ini berjumlah 43 kuisisioner dengan subyek penelitian adalah guru di SMA Negeri 1 Pinangsori dan semuanya dikembalikan kepada peneliti. Jadi tingkat partisipasi guru untuk mengisi kuisisioner 100% dan digunakan sebagai bahan analisis penelitian. Selanjutnya akan diuraikan karakteristik responden seperti dibawah ini.

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin Tabel 4.6 dibawah ini menunjukkan bahwa karakteristik responden perempuan lebih besar persentasenya dibandingkan responden laki-laki, yaitu 39,53% responden laki-laki dan 60,46% responden perempuan. Dengan demikian jumlah guru perempuan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah guru laki-laki.

Tabel. 4.8. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen %
1.	Laki – Laki	17	39,53
2.	Perempuan	26	60,46
Total		43	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan sebaaian besar responden mempunyai jenjang pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebesar 95,34%. Terlihat pada Tabel 4.7. bahwa responden untuk tingkat pendidikan D.1 sebesar 0%, tingkat pendidikan D.2 sebesar 0% dan D.3 sebesar 4,65%. Tingkat pendidikan seorang guru berkaitan erat dengan kinerja maksimal yang dapat dicapai.

Data mengenai tingkat pendidikan responden secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel. 4. 9. Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persen %
1	D.I / A.I / PGSLTP	0	0
2	D. II / A.II	0	0
3	D. III / A.III / Sarmud	2	4,65
4	S.I / A. 4	41	95,34
Total		43	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) 20014

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Berdasarkan tingkat usia sebageian besar responden mempunyai usia antara 41-50 tahun yaitu sebesar 37,20%. Terlihat pada Tabel 4.8. bahwa responden untuk usia dibawah 30 tahun sebesar 27,90%, usia antara 30-40 tahun sebesar 11,62% dan usia diatas 50 tahun sebesar 23,25%. Tingkat usia seorang guru berkaitan erat dengan kinerja maksimal yang dapat dicapai. Jumlah responden yang paling banyak antara usia 41-50 tahun sebesar 37,20%.

Data mengenai tingkat usia responden secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel. 4.10 : Tingkat Usia Responden

No	Kelompok Usia	Jumlah	Persen %
1	≤ 30 tahun	12	27,90
2	30 – 40 tahun	5	11,62
3	41 – 50 tahun	16	37,20
4	> 50 tahun	10	23,25
Total		43	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

d. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja responden sebagian besar memiliki masa kerja 4-12 yaitu sebesar 39,53%. Terlihat pada Tabel 4.9, bahwa masa kerja responden untuk dibawah 4 tahun sebesar 11,62%, masa kerja 13-20 tahun sebesar 30,23% dan masa kerja diatas 20 tahun sebesar 18,60%. Tingkat masa kerja seorang guru berkaitan erat dengan kinerja maksimal yang dapat dicapai.

Data mengenai tingkat pendidikan responden secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel. 4.11. Tingkat Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persen %
1	< 4 tahun	5	11,62
2	4 – 12 tahun	17	39,53
3	13 – 20 tahun	13	30,23
4	> 20 tahun	8	18,60
Total		43	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Berdasarkan analisis deskripsi responden ditemukan bahwa guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah: 1) menurut jenis kelamin lebih banyak perempuan yaitu sebesar 60,46%, 2) menurut tingkat pendidikan lebih banyak berpendidikan S1 yaitu sebesar 95,34%, 3) menurut tingkat usia lebih banyak berusia antara 41-50 tahun yaitu sebesar 37,20%. 4) menurut tingkat masa kerja lebih banyak masa kerja antara 4-12 tahun yaitu sebesar 39,53%.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk membuat tingkatan jawaban responden mengenai keterampilan

konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja guru di mana setiap butir pertanyaan memiliki nilai A, B, C, D dan E dengan Skor 5, 4, 3, 2, 1 sesuai dengan *Skala Interval* yang digunakan sebagai skala pengukuran butir instrumen penelitian dengan jumlah responden 43 orang, akan dihitung menggunakan interval nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah 1.

Oleh karena itu, variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru dapat dikategorikan sebagai berikut : Rentang skala 43 – 77,4 = sangat rendah, 77,5 – 118,8 = rendah, 118,9 – 146,2 = sedang, 146,3 – 180,6 = tinggi dan 180,7 – 215 = sangat tinggi.

Adapun nilai rata-rata tertimbang dari variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru dari 43 responden dapat dilihat pada Tabel 4.12, Tabel 4.13, Tabel 4.14, Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 masing-masing variabel penelitian.

a. Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah (X_1)

Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

No. Butir	Kata Kunci	Skor										Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Penafsiran
		5		4		3		2		1				
		A	%	B	%	C	%	D	%	E	%			
1	Membuat gagasan	1	2	18	41	24	55	-	0	-	0	43	149	tinggi
2	Memberi ide	2	4,6	14	32	27	63	-	0	-	0	43	146	tinggi
3	Memecahkan	1	2,3	11	25	31	72	-	0	-	0	43	142	sedang

	masalah													
4	Merancang waktu	-	0	16	37	27	62	-	0	-	0	43	145	sedang
5	Melibatkan pegawai	1	2,3	22	51	20	46	-	0	-	0	43	155	tinggi
6	Mengevaluasi kegiatan	2	4,6	23	53	17	39	1	2,3	-	0	43	157	tinggi
7	Berinovasi	-	0	15	35	28	65	-	0	-	0	43	145	sedang
Rata-rata													148,2	tinggi

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat dilihat bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 148,2 (tinggi). Jadi dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori tinggi.

b. Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah (X₂)

Tabel 4.13. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah

No. Butir	Kata Kunci	Skor										Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	penafsiran
		5		4		3		2		1				
		A	%	B	%	C	%	D	%	E	%			
1	Menumbuh kembangkan kreativitas	3	6,9	20	46	20	46	-	0	-	0	43	155	tinggi
2	Menciptakan kerja sama	1	2,3	11	25	31	72	-	0	-	0	43	142	sedang
3	Memotivasi	1	2,3	21	49	21	49	-	0	-	0	43	155	tinggi
4	Berkomunikasi	3	6,9	23	53	16	37	1	2,3	-	0	43	157	tinggi
5	Kerja sama kooperatif	-	0	17	39	26	60	-	0	-	0	43	146	tinggi
6	Mengikutsertakan guru	3	6,9	20	46	20	46	-	0	-	0	43	155	tinggi
7	Merumuskan	1	2,3	22	51	19	44	1	2,3	-	0	43	154	tinggi
8	Menciptakan suasana kerja	1	2,3	11	25	21	49	-	0	-	0	43	142	sedang
Rata - rata												150,7	tinggi	

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Dari 8 butir angket yang terdapat pada variabel ini, butir 1, 4, 6 yakni menumbuh kembangkan kreativitas, berkomunikasi dan mengikutsertakan guru, merupakan persentasi teringgi pada skor nilai 5 untuk keterampilan Hubungan Manusiawi kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori.

c. Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X_3)

Tabel 4.14. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah

No. Butir	Kata Kunci	Skor										Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	penafsiran
		5		4		3		2		1				
		A	%	B	%	C	%	D	%	E	%			
1	Memperhatikan kesejahteraan	-	0	15	35	28	65	-	0	-	0	43	145	sedang
2	Membimbing guru, program	2	4,6	21	49	19	44	1	2,3	-	0	45	153	tinggi
3	Membantu guru, program	3	6,9	23	53	17	39	-	0	-	0	43	158	tinggi
4	Membantu guru, evaluasi	-	0	17	39	26	60	-	0	-	0	43	146	sedang
5	Membimbing guru, administrasi	2	4,6	14	32	27	63	-	0	-	0	43	147	tinggi
Rata - rata												149,8	tinggi	

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa keterampilan teknis kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori memiliki rata-rata skor tertimbang yakni sebesar 149,8 (dengan kategori tinggi)

d. Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Berdasarkan Tabel 4.15, dapat dilihat bahwa motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 163,1 (tinggi). Jadi

dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori tinggi.

Tabel 4.15 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja Guru

No. Butir	Kata kunci	Skor										Jumlah Respon den	Jumlah Skor Perolehan	penafsiran
		5		4		3		2		1				
		SS	%	S	%	R	%	TS	%	STS	%			
1	Mengutamakan pekerjaan	10	23	14	32	18	41	1	2,3	-	0	43	162	tinggi
2	Bercita-cita, metode mengajar	9	20	20	46	13	30	1	2,3	-	0	43	166	tinggi
3	Menghargai peluang, bersaing	10	23	20	46	13	30	-	0	-	0	43	171	tinggi
4	Menghargai peluang, kekuatan	7	16	11	25	24	55	1	2,3	-	0	43	155	tinggi
5	Mengampu tugas	10	23	20	46	13	30	-	0	-	0	43	167	tinggi
6	Pekerjaan, kompak	8	18	14	33	21	49	-	0	-	0	43	159	tinggi
7	Ide, bekerja keras, tujuan	6	14	23	53	14	32	-	0	-	0	43	164	tinggi
8	Menghargai tugas, tugas pokok	11	25	15	35	27	62	-	0	-	0	43	166	tinggi
9	Menggantikan jam, guru	7	16	15	35	20	46	1	2,3	-	0	43	157	tinggi
10	Menyiapkan pekerjaan, kemajuan	9	20	11	25	22	51	1	2,3	-	0	43	157	tinggi
11	Guru, organisasi profesi	10	23	18	42	14	32	1	2,3	-	0	43	166	tinggi
12	Melakukan pekerjaan, tujuan, karir	10	23	19	44	13	30	1	2,3	-	0	43	167	tinggi
Rata - rata												163,1	tinggi	

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Persentase per-butir pada variabel motivasi kerja guru di SMA negeri 1 Pinang sori terdapat pada butir nomor 3 dan 9, yakni memecahkan masalah dan

menciptakan kerja sama pada skor nilai 3 sebesar 72%, ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru untuk memecahkan masalah dan menciptakan kerjasama adalah tinggi.

e. Variabel Kinerja Guru (Z)

Tabel 4.16 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru

No. Butir	Kata kunci	Skor										Jumlah Respon- den	Jumlah Skor Perole- han	penafsiran
		5		4		3		2		1				
		SL	%	SR	%	KK	%	HTP	%	TP	%			
1	Melaksanakan tugas	2	4,6	22	51	19	44	-	0	-	0	43	155	tinggi
2	Menyusun program	2	4,6	18	42	23	53	-	0	-	0	43	154	tinggi
3	Melaksanakan kegiatan, tepat waktu	3	6,9	16	37	24	56	-	0	-	0	43	151	tinggi
4	Penyajian program	1	2,3	22	51	20	46	-	0	-	0	43	154	tinggi
5	Kegitan penilaian	2	4,6	24	56	17	39	-	0	-	0	43	157	Tinggi
6	Menganalisis ulangan	4	9,3	23	53	16	37	-	0	-	0	43	160	Tinggi
7	Program remedial	1	2,3	22	51	20	46	-	0	-	0	43	153	Tinggi
8	Pengayaan, ketuntasan	5	12	22	51	15	35	1	2,3	-	0	43	160	Tinggi
9	Penelitian tindakan kelas	11	25	15	35	10	23	7	16	-	0	43	159	Tinggi
10	Mengikuti lomba	10	23	17	39	11	25	5	12	-	0	43	161	Tinggi
11	Menggunakan alat peraga	10	23	17	39	16	37	-	0	-	0	43	166	Tinggi
12	Mengikuti pengembangan kurikulum	7	16	24	56	12	28	-	0	-	0	43	167	Tinggi
13	Terlibat dalam organisasi sosial	2	4,6	21	49	19	44	-	0	-	0	43	154	Tinggi
14	Hubungan baik, orang tua, masyarakat	3	6,9	21	49	17	39	2	4,6	-	0	43	158	Tinggi

15	Mengikuti seminar	-	0	23	53	20	46	-	0	-	0	43	152	Tinggi
16	Kepanitiaan sekolah	3	6,9	24	56	16	37	-	0	-	0	43	159	Tinggi
17	Tugas tambahan	4	9,3	17	39	22	51	-	0	-	0	43	154	Tinggi
Rata - rata													157,2	tinggi

Sumber : Data Penelitian (diolah) 2014

Berdasarkan Tabel 4.16, dapat dilihat bahwa tingkat kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori mempunyai rata – rata skor tertimbang sebesar 157,2 (tinggi). Jadi dapat disimpulkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori dalam kategori tinggi.

Berdasarkan butir angket pada variabel kinerja guru, dapat dilihat bahwa item nomor 3, 12 dan 16 pada skor nilai 3 serta item 5 pada skor nilai 4 memiliki persentasi tertinggi sebesar 56%. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori dalam melaksanakan kegiatan dengan tepat waktu, melaksanakan kegiatan penilaian, mengikuti pengembangan kurikulum serta aktif dalam kepanitiaan sekolah adalah yang dominan.

Berdasarkan analisis deskripsi variabel penelitian ditemukan bahwa:

1. Tingkat keterampilan konseptual Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pinangsori berkategori tinggi dan memberi ide serta mengevaluasi kegiatan merupakan katekori tertinggi pada skor 5.
2. Tingkat keterampilan hubungan manusiawi Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pinangsori berkategori tinggi, dan dominan keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori pada menumbuh kembangkan kreativitas, berkomunikasi dan mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan.

3. Tingkat keterampilan teknis Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pinangsori berkategori tinggi, dan membantu guru dalam menyusun program oleh kepala sekolah berkategori tinggi.
4. Tingkat motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori berkategori tinggi terutama pada motivasi kerja guru untuk memecahkan masalah dan menciptakan kerjasama.
5. Tingkat kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori berkategori tinggi yang dominan dalam melaksanakan kegiatan dengan tepat waktu, melaksanakan kegiatan penilaian, mengikuti pengembangan kurikulum serta aktif dalam kepanitiaan sekolah.

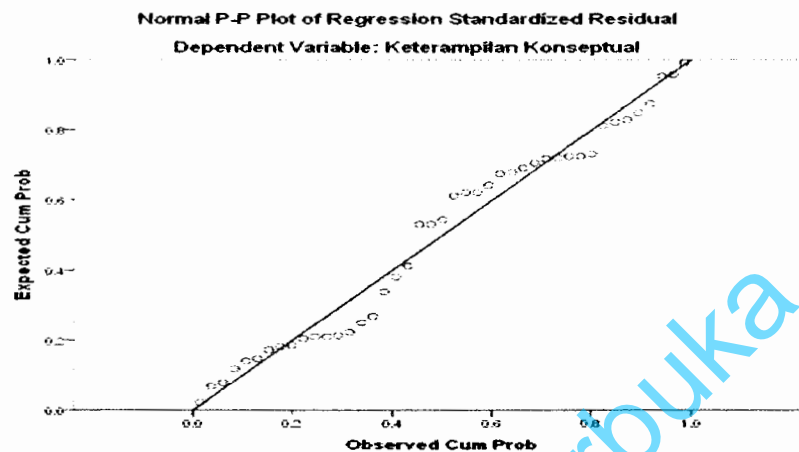
D. Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji data variabel bebas keterampilan konseptual kepala sekolah (X_1), keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah (X_2), keterampilan teknis kepala sekolah (X_3) dan data variabel intervening/moderator motivasi kerja guru (Y) serta data variabel terikat kinerja guru (Z) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Sunnyoto, 2008:84).

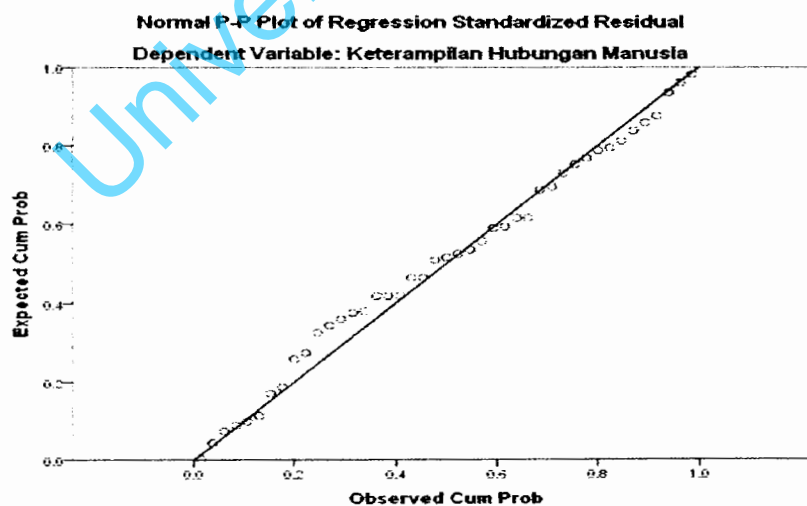
Berdasarkan normal probability plots seperti Gambar 4.2. variabel keterampilan konseptual kepala sekolah berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti

garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel manajerial skill kepala sekolah berdistribusi normal.

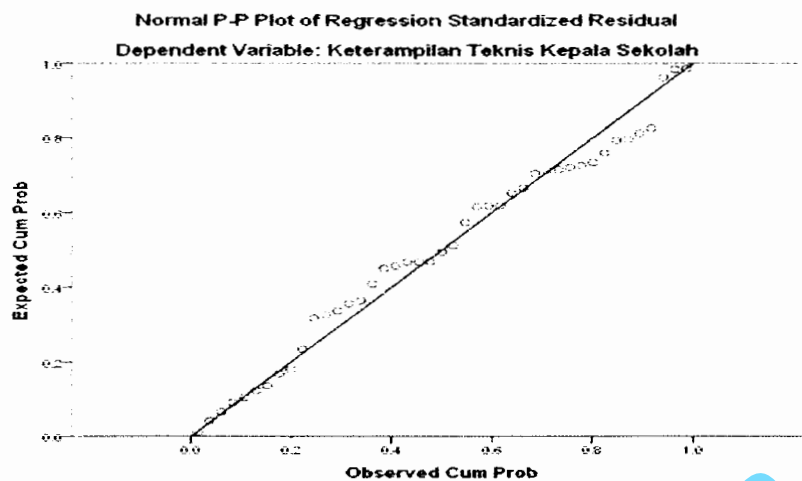


Gambar 4.2. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

Berdasarkan normal probability plots seperti Gambar 4.3. variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel manajerial skill kepala sekolah berdistribusi normal.



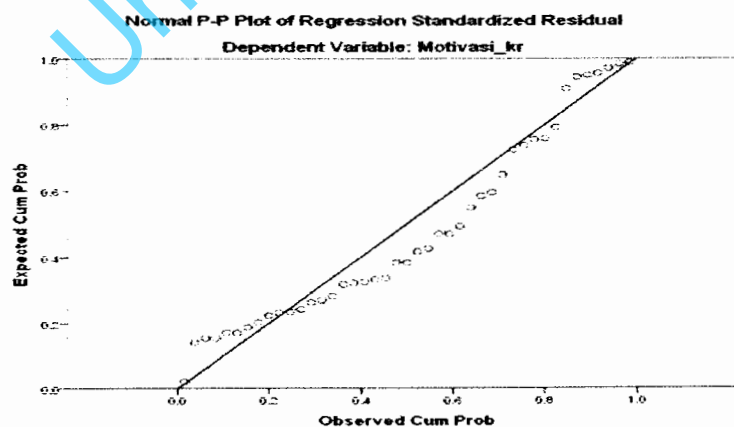
Gambar 4.3. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Sekolah



Gambar 4.4. Grafik Uji Normalitas Keterampilan Teknis Kepala Sekolah

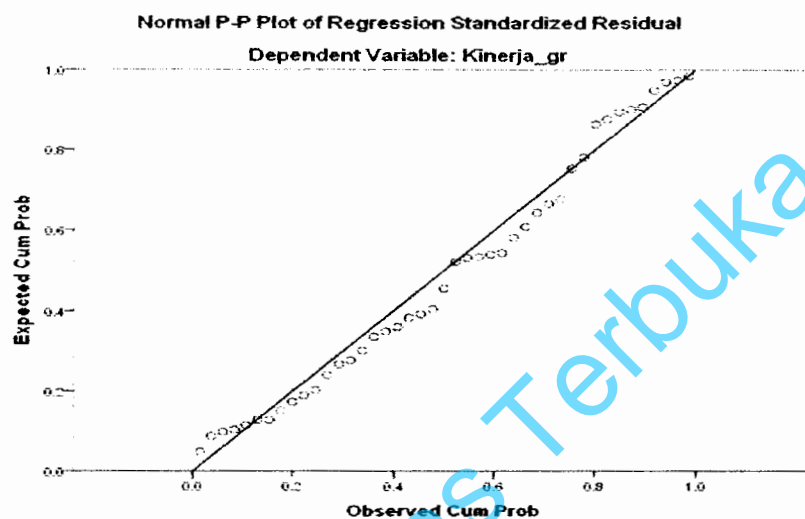
Berdasarkan normal probability plots seperti Gambar 4.4. variabel keterampilan teknis kepala sekolah berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel manajerial skill kepala sekolah berdistribusi normal

Berdasarkan normal probability plots seperti Gambar 4.5. untuk variabel Motivasi Kerja disebut berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel kepemimpinan kepala sekolah berdistribusi normal.



Gambar 4.5. Grafik Uji Normalitas Motivasi Kerja

Berdasarkan normal probability plots seperti Gambar 4.6. untuk variabel kinerja guru disebut berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel kinerja guru berdistribusi normal.



Gambar 4.6. Grafik Uji Normalitas Kinerja Guru

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Dalam menentukan ada tidaknya multikolinieritas, dapat digunakan dengan membandingkan :

- 1) nilai *tolerance* (a) adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik,
- 2) nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) adalah factor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Menurut Sunyoto (2008:82) bahwa variabel bebas mengalami multikolinieritas jika $a_{hitung} < a$ dan $VIF_{hitung} > VIF$, dan sebaliknya antar variabel tidak mengalami

multikolinieritas jika $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$, atau alpha tolerancinya (a) 0,10 maka $VIF = 10\%$.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4.17, nilai toleransi keterampilan konseptual kepala sekolah sebesar $0,270 = 27\%$, keterampilan hubungan manusiawi sebesar $0,172 = 17,2\%$, keterampilan teknis sebesar $0,267 = 26,7\%$ dan motivasi kerja sebesar $0,726 = 72,6\%$, sedangkan nilai VIF keterampilan konseptual kepala sekolah sebesar 3,708, keterampilan hubungan manusiawi sebesar 5,827, keterampilan teknis sebesar 3,751 dan motivasi kerja sebesar 1,377.

Tabel 4.17 : Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Keterampilan Konseptual	,270	3,708
	Keterampilan Hubungan Manusia	,172	5,827
	Keterampilan Teknis Kepala Sekolah	,267	3,751
	Motivasi Kerja Guru	,726	1,377

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS, 2014

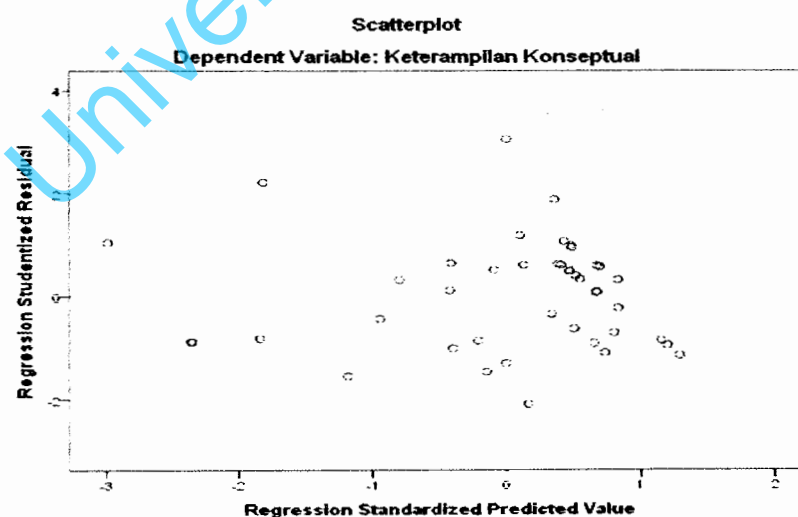
Jadi toleransi variabel bebas keterampilan konseptual kepala sekolah tidak mengalami multikolinieritas karena $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$ atau $27\% > 10\%$, dan $3,708 < 10$, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah tidak mengalami multikolinieritas karena $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$ atau $17,2\% > 10\%$, dan $5,827 < 10$, keterampilan teknis kepala sekolah tidak mengalami multikolinieritas karena $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$ atau $26,7\% > 10\%$, dan $3,751 < 10$, demikian juga motivasi kerja tidak mengalami multikolinieritas karena $a_{hitung} > a$ dan $VIF_{hitung} < VIF$ atau $72,6\% > 10\%$, dan $1,377 < 10$.

3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

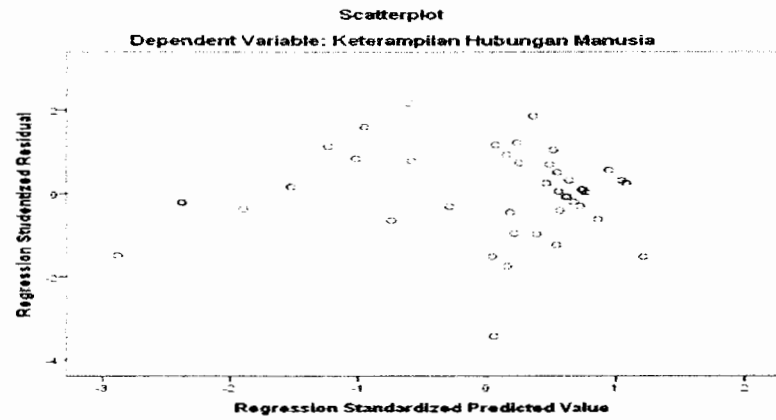
Uji asumsi heteroskedastisitas dianalisis dengan bantuan program output SPSS melalui scatterplot antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang (Sunyoto 2008:83).

Berdasarkan hasil output SPSS, uji asumsi klasik heteroskedastisitas untuk variabel keterampilan konseptual kepala sekolah (Gambar 4.7), variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah (Gambar 4.8), variabel keterampilan teknis kepala sekolah (Gambar 4.9), variabel motivasi kerja (Gambar 4.10) dan variabel kinerja guru (Gambar 4.11) bahwa sebaran titik-titik pada scatterplot tidak membentuk suatu pola yang teratur.

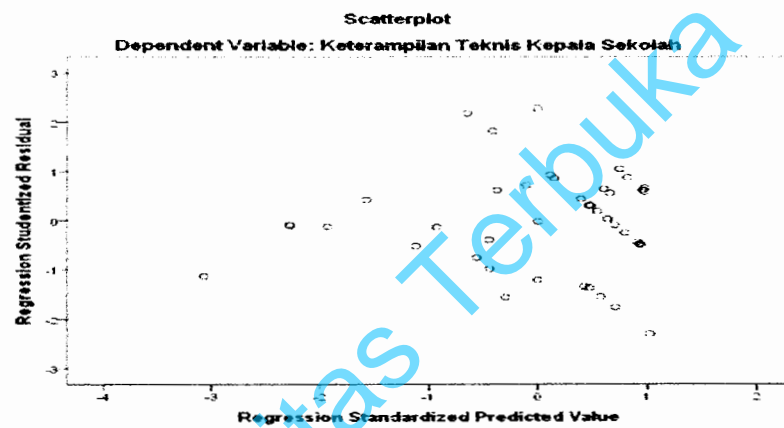
Jadi analisis regresi dapat dilanjutkan karena variabel dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas.



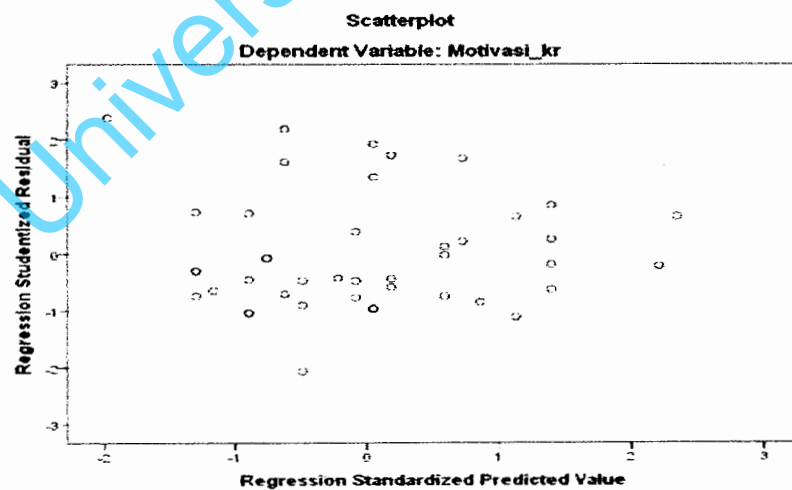
Gambar 4.7. Grafik Uji Heteroskedastisitas keterampilan Konseptual Kepala Sekolah



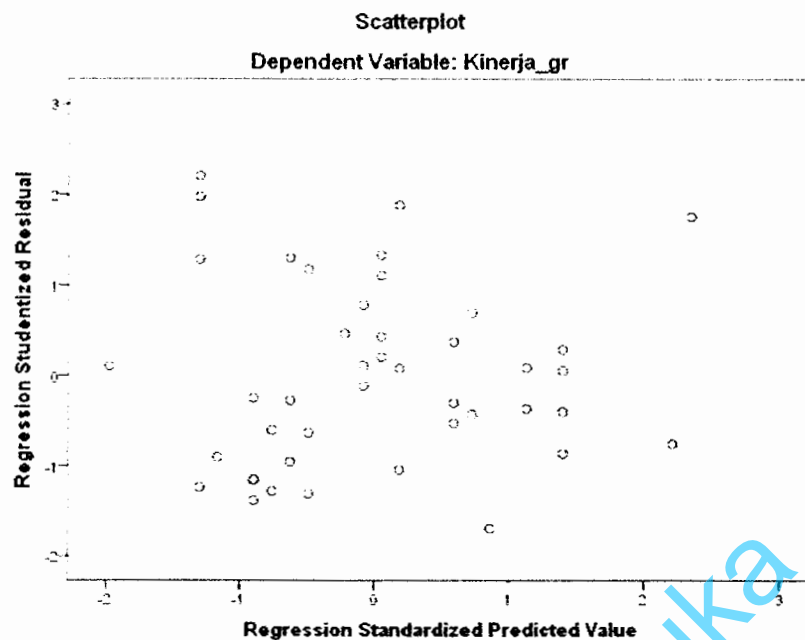
Gambar 4.8. Grafik Uji Heteroskedastisitas keterampilan hubungan manusiawi Kepala Sekolah



Gambar 4.9. Grafik Uji Heteroskedastisitas keterampilan teknis Kepala Sekolah



Gambar 4.10. Grafik Uji Heteroskedastisitas Motivasi Kerja



Gambar 4.11. Grafik Uji Heteroskedastisitas Kinerja Guru

E. Hasil Penelitian

Penelitian ini membahas bagaimana keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru (baik secara parsial maupun secara bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja guru. Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis variabel penelitian adalah dengan menggunakan metode analisis jalur (Path analysis)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dan dampaknya terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori.

Ada dua bentuk persamaan analisis jalur (path analysis) yaitu :

$$Y = \text{py}_{x_1}X_1 + \text{py}_{x_2} X_2 + \text{py}_{x_3}X_3 + \text{py} \epsilon_1 \text{ (Substruktural 1)}$$

$$Z = p_{zx_1}X_1 + p_{zx_2} X_2 + p_{zx_3}X_3 + p_z \epsilon_1 \text{ (Substruktural 2)}$$

- keterangan :
- Y = Motivasi kerja guru
 - p = konstanta
 - X₁ = Keterampilan konseptual Kepala Sekolah
 - X₂ = Keterampilan hubungan manusiawi Kepala Sekolah
 - X₃ = Keterampilan teknis Kepala Sekolah
 - Z = Motivasi Kerja
 - €1 = Error
 - x_{1,2} = koefisien regresi

Selanjutnya nilai konstanta (a), nilai x₁ , x₂ dan x₃ dimasukkan ke dalam persamaan setelah terlebih dahulu dilakukan analisis determinan, uji F dan uji t dari hasil pengolahan analisis jalur melalui program SPSS versi 20.

1. Analisis Substruktural

a. Analisis substruktural 1

Analisis substruktural 1 (X₁, X₂, X₃ ke Y)

Persamaan strukturalnya : $Y = p_{YX_1} X_1 + p_{YX_2} X_2 + p_{YX_3} X_3 + \epsilon_1$

Dimana

Y : Motivasi Kerja

X₁ : Keterampilan konseptual kepala sekolah

X₂ : Keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah

X₃ : Keterampilan teknis kepala sekolah

€1 : Error

Hasil Perhitungan (Output): ada dua macam hasil penghitungan (output), yaitu output regresi dan output korelasi.

1). Analisis Regresi

Berdasarkan analisis regresi dapat diketahui pengaruh secara gabungan dan secara parsial.

a). **Melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap motivasi kerja.**

Untuk melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap motivasi kerja, akan kita lihat hasil penghitungan dalam model summary, khususnya angka R square di bawah ini.

Tabel 4.18 : Koefisien Determinasi (R^2) substruktural 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 ^a	,274	,218	3,165

a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man
 Sumber : Output SPSS, 2014

Berdasarkan Tabel 4.18, besarnya angka R square (r^2) adalah 0,274. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap motivasi kerja dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 + 100\% = 0,274 \times 100\% = 27,40 \%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap motivasi kerja adalah 27,40%. Adapun sisanya sebesar 72,60% (100% - 27,40%) dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas motivasi kerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah adalah sebesar 27,40%, sedangkan pengaruh sebesar 72,60% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

Untuk mengetahui apakah model regresi diatas sudah benar atau salah, diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan angka F sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.19 Hasil Uji F (secara bersama) substruktural 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	147,120	3	49,040	4,896	,006 ^a
	Residual	390,647	39	10,017		
	Total	537,767	42			

a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man

b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Sumber : Output SPSS, 2014

Pengujian dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama dengan membandingkan besarnya angka F penelitian dengan F table (Tabel 4.19). Cara kedua ialah dengan membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil penghitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

(1) Membandingkan besarnya angka F penelitian dengan F tabel

Berdasarkan tabel 4.19 maka, F penelitian didapatkan sebesar 4.896, dengan ketentuan bahwa taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan

numerator: jumlah variabel – 1 atau $4 - 1 = 3$; dan denominator : jumlah kasus – 4 atau $43 - 4 = 39$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh angka F tabel sebesar 2,021, dan kriteria uji hipotesis sebagai berikut :

Jika F penelitian $>$ F tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima , Jika F penelitian $<$ F tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak

Dari hasil penghitungan didapatkan angka F penelitian sebesar $4,896 >$ F tabel sebesar 2,021 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima artinya ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala dengan motivasi kerja. Dengan demikian, model regresi diatas sudah layak dan benar. Kesimpulannya ialah keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan mempengaruhi motivasi kerja. Besarnya pengaruh ialah 27,40%. Dan pengaruh sebesar 72,60% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

(2) Membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil penghitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

Dengan kriteria sebagai berikut : Jika sig penelitian $>$ F tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima, Jika sig penelitian $<$ F tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,006 <$ 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah dengan motivasi kerja.

b). Melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial terhadap motivasi kerja.

Untuk melihat besarnya pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial terhadap motivasi kerja, digunakan uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh, digunakan angka Beta atau Standardized Coefficients di bawah ini :

Tabel. 4.20 Hasil Uji t (secara parsial) substruktural 1

Model	Coefficients ^a					Correlations		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	39,109	3,595		10,880	,000			
Ket_Konsep	,131	,225	,152	,582	,564	,482	,093	,079
Ket_Hub_M an	,230	,215	,346	1,067	,293	,516	,168	,146
Ket_Tek_K S	,048	,271	,047	,177	,860	,459	,028	,024

a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Sumber : Output SPSS, 2014

(1) Hubungan antara keterampilan konseptual dan motivasi kerja

Untuk mengetahui apakah ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan motivasi kerja, dengan melakukan analisis, berdasarkan hipotesis bahwa H₀ : tidak ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan motivasi kerja. Dan H₁ : ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan motivasi kerja

Berdasarkan Tabel 4.20 maka diketahui Hasil penghitungan SPSS diperoleh angka t penelitian sebesar 0,582. Dengan Taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $43 - 2 = 41$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021. maka : Jika t penelitian > t tabel maka H₀ ditolak dan H₁ diterima, Jika t penelitian < t tabel maka H₀ diterima dan H₁ ditolak

Didasarkan hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar $0,582 < t$ -tabel sebesar 2,021 sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh keterampilan konseptual dengan motivasi kerja sebesar 0,582 atau 58,20%.

(2) Hubungan antara keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja

Untuk menentukan apakah ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja, dengan melakukan analisis. H_0 : tidak ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja dan H_1 : ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja.

Maka hasil penghitungan SPSS (Tabel 4.20) diperoleh angka t penelitian sebesar 1,067. Dengan taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $43 - 2 = 41$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021.

Didasarkan hasil penghitungan pada Tabel 4.20 diperoleh angka t penelitian sebesar $1,067 < t$ -tabel sebesar 2,021 sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh keterampilan hubungan manusiawi dengan motivasi kerja sebesar 1,067 atau 10,67% dianggap tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan angka signifikan $0,000 < 0,05$.

(3) Hubungan antara keterampilan teknis dan motivasi kerja

Untuk menemukan apakah ada hubungan linier antara layanan dan kepuasan, berangkat dari hipotesis, H_0 : tidak ada hubungan linier antara keterampilan teknis dan motivasi dan H_1 : ada hubungan linier antara keterampilan teknis dan motivasi

kerja. Maka besarnya angka t penelitian sesuai Tabel 4.20 sebesar 0,177. Dan taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK=n-2$, atau $43-2=41$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t- tabel sebesar 2,021. Jika t penelitian $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dan Jika t penelitian $<$ t tabel maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Didasarkan hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar $0,177 <$ t-tabel sebesar 2,021 sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara keterampilan teknis dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh keterampilan teknis dengan motivasi kerja sebesar 0,177 atau 17,7% dianggap tidak signifikan.

2). Analisis Korelasi

Korelasi antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.21 dibawah ini

Tabel. 4.21 Hasil Uji Korelasi substruktural I

		Correlations				
		Ket Konsep	Ket Hub Man	Ket Tek KS	Mot Kerja Gr	Kinerja Guru
Ket_Konsep	Pearson Correlation	1	,850**	,763**	,482**	,724**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	43	43	43	43	43
Ket_Hub_Man	Pearson Correlation	,850**	1	,853**	,516**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
Ket_Tek_KS	Pearson Correlation	,763**	,853**	1	,459**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,001
	N	43	43	43	43	43

Mot_Kerja_Gr	Pearson Correlation	,482**	,516**	,459**	1	,526**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002		,000
	N	43	43	43	43	43
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,724**	,628**	,481**	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	43	43	43	43	43

Sumber : Output SPSS, 2014

a). Korelasi antara keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah

Berdasarkan hasil olahan SPSS seperti tertera pada Tabel 4.21 diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan konseptual dengan keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah sebesar 0,850. Untuk menafsir angka tersebut, digunakan kriteria sebagai berikut :

- 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah (dianggap tidak ada)
- >0,25 – 0,5 : Korelasi cukup kuat
- >0,5 – 0,75 : Korelasi Kuat
- >0,75 – 1 : Korelasi Sangat Kuat

Korelasi sebesar 0,850 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika keterampilan konseptual kepala sekolah tinggi maka keterampilan hubungan manusiawi juga tinggi. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$. Jika angka signifikansi (sig) $< 0,05$ maka hubungan kedua variabel signifikan. Sebaliknya, jika angka signifikansi (sig) $> 0,01$ maka hubungan kedua variabel tidak signifikan.

b). Korelasi antara keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah

Berdasarkan Tabel 4.21 diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah sebesar 0,763. Korelasi sebesar 0,000 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah sangat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$.

c). Korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis

Sesuai Tabel 4.21 diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis sebesar 0,853. Korelasi sebesar 0,853 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis sangat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$.

b. Analisis Substruktural 2

Analisis Substruktural 2 (X_1, X_2, X_3 ke Z)

Persamaan strukturalnya : $Z = PZ X_1 + PZ X_2 + PZ X_3 + \epsilon_1$

Dimana

Z : Kinerja Guru

X_1 : Keterampilan konseptual kepala sekolah

X_2 : Keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah

X_3 : Keterampilan teknis kepala sekolah

ϵ_1 : Error

Hasil Perhitungan (Output): ada dua macam hasil penghitungan (output), yaitu output regresi dan output korelasi.

1). Analisis Regresi

Hasil perhitungan regresi akan menganalisis regresi dengan melihat pengaruh secara gabungan dan secara parsial.

a). Melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap kinerja guru.

Untuk melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap kinerja guru, akan kita lihat hasil penghitungan dalam model summary, khususnya angka R square di bawah ini.

Tabel 4.22 : Koefisien Determinasi (R^2) substruktural 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,515	4,711

a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man
 Sumber : Output SPSS, 2014

Besarnya angka R square (r^2) adalah 0,549 seperti yang tertera pada Tabel 4.22. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap kinerja guru dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 + 100\% = 0,741 \times 100\% = 74,1 \%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap kinerja guru adalah 74,1%. Adapun sisanya sebesar 25,9% (100% - 74,1%) dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas kinerja guru yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah adalah sebesar 74,1%, sedangkan pengaruh sebesar 25,9% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

Untuk mengetahui apakah model regresi diatas sudah benar atau salah, diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan angka F sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel. 4.23 Hasil Uji F (secara bersama) substruktural 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1054,320	3	351,440	15,837	,000 ^a
	Residual	865,447	39	22,191		
	Total	1919,767	42			

a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS, 2014

Hipotesisnya berbunyi sebagai berikut :

H₀ : tidak ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

H1 : ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

Pengujian dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama dengan membandingkan besarnya angka F penelitian dengan F tabel. Cara kedua ialah dengan membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil penghitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

(1) Menggunakan cara pertama atau membandingkan besarnya angka F penelitian dengan F tabel , seperti yang terdapat pada Tabel 4.23, F penelitian dari SPSS didapatkan sebesar 15,837, dengan ketentuan bahwa taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan numerator: jumlah variabel – 1 atau $4 - 1 = 3$; dan denominator : jumlah kasus – 4 atau $43 - 4 = 39$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh angka F tabel sebesar 2,021. Dari hasil penghitungan didapatkan angka F penelitian sebesar $15,837 > F$ tabel sebesar 2,021 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima artinya ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Dengan demikian, model regresi diatas sudah layak dan benar. Kesimpulannya ialah keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja secara gabungan mempengaruhi kinerja guru. Besarnya pengaruh ialah 54,9%. Dan pengaruh sebesar 45,1% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

(2) Menggunakan cara kedua atau membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil penghitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

Jika sig penelitian $> F$ tabel maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika sig penelitian $< F$ tabel maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya ada hubungan linier antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

b). Melihat pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja guru.

Untuk melihat besarnya pengaruh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja guru, digunakan uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh, digunakan angka Beta atau Standardized Coefficients di bawah ini :

Tabel. 4.24 Hasil Uji t (secara parsial) substruktural 2

Model	Coefficients ^a							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	34,470	5,350		6,443	,000			
Ket_Konsep	1,180	,334	,727	3,528	,001	,724	,492	,379
Ket_Hub_Man	,333	,320	,266	1,041	,304	,628	,164	,112
Ket_Tek_KS	-,583	,403	-,301	-1,445	,156	,481	-,225	-,155

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS, 2014

(1) Hubungan antara keterampilan konseptual dan kinerja guru

Untuk melihat apakah ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan kinerja guru, dengan melakukan analisis. H_0 : tidak ada hubungan linier antara

keterampilan konseptual dan kinerja guru dan H1 : ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan kinerja guru. Hasil penghitungan SPSS diperoleh angka t penelitian sebesar 3,528. Dengan taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK=n-2$, atau $43-2=41$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021. Jika t penelitian $>$ t tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima dan Jika t penelitian $<$ t tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak

Didasarkan hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar $3,528 >$ t-tabel sebesar 2,021 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima artinya ada hubungan linier antara keterampilan konseptual dan kinerja guru. Besarnya pengaruh keterampilan konseptual dengan kinerja guru sebesar 0,727 atau 72,7% signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar $0,001 <$ 0,05.

(2) Hubungan antara keterampilan hubungan manusiawi dan kinerja guru

Untuk melihat apakah ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dan kinerja guru, dapat melakukan langkah-langkah analisis, H0 : tidak ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dengan kinerja guru. H1 : ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dengan kinerja guru. Sesuai hasil penghitungan SPSS Tabel 4.24 diperoleh angka t penelitian sebesar 1,041. Taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK=n-2$, atau $43-2=41$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021. Jika t penelitian $>$ t tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima dan Jika t penelitian $<$ t tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak, hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar $1,041 <$ t-tabel sebesar 2,021 sehingga H0 diterima dan H1 ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara keterampilan hubungan manusiawi dengan kinerja

guru. Besarnya pengaruh keterampilan hubungan manusiawi dengan kinerja sebesar 0,266 atau 26,6%.

(3) Hubungan antara keterampilan teknis kepala sekolah dan kinerja guru

Untuk melihat apakah ada hubungan linier antara keterampilan teknis kepala sekolah dan kinerja guru, dengan hipotesis, H_0 : tidak ada hubungan linier antara keterampilan teknis kepala sekolah dengan kinerja guru dan H_1 : ada hubungan linier antara keterampilan teknis kepala sekolah dengan kinerja guru. Berdasarkan penghitungan SPSS tabel 4.24 diperoleh angka t penelitian sebesar -1,445. Dengan taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK=n-3$, atau $43-3=40$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021.

Didasarkan hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar -0,301 < t tabel sebesar 2,021 sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara keterampilan teknis kepala sekolah dengan kinerja guru. Besarnya pengaruh teknis kepala sekolah dan kinerja guru sebesar 0,156 atau 15,6% dianggap tidak signifikan.

(4) Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,288	12,990		1,408	,167
	Mot Kerja Gr	,994	,251	,526	3,963	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS, 2014

Untuk melihat apakah ada hubungan linier antara motivasi kerja dan kinerja guru, dapat diketahui berdasarkan hipotesis, H_0 : tidak ada hubungan linier antara

motivasi kerja dengan kinerja guru dan H1 : ada hubungan linier antara motivasi kerja dengan kinerja guru.

Maka ditemukan hasil penghitungan SPSS angka t penelitian sebesar 3,963, dengan taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 3$, atau $40 - 3 = 37$. Dari ketentuan tersebut, diperoleh angka t tabel sebesar 2,021. Jika t penelitian $>$ t tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima dan Jika t penelitian $<$ t tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak, maka berdasarkan hasil penghitungan diperoleh angka t penelitian sebesar $3,963 >$ t-tabel sebesar 2,021 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima artinya ada hubungan linier antara motivasi kerja dengan kinerja. Besarnya pengaruh motivasi kerja dengan kinerja guru sebesar 0,526 atau 52,6%.

2). Analisis Korelasi

Korelasi antara keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.25. Hasil Analisis Korelasi substruktural 2

		Correlations				
		Ket Konsep	Ket Hub Man	Ket Tek KS	Mot Kerja Gr	Kinerja Guru
Ket_Konsep	Pearson Correlation	1	,850**	,763**	,482**	,724**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	43	43	43	43	43
Ket_Hub_Man	Pearson Correlation	,850**	1	,853**	,516**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
Ket_Tek_KS	Pearson Correlation	,763**	,853**	1	,459**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,001
	N	43	43	43	43	43
Mot_Kerja_Gr	Pearson Correlation	,482**	,516**	,459**	1	,526**

	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002		,000
	N	43	43	43	43	43
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,724**	,628**	,481**	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	43	43	43	43	43

Sumber : Output SPSS, 2014

a) Korelasi antara keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusiawi

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil analisis korelasi, diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusiawi sebesar 0,850. Untuk menafsir angka tersebut, digunakan kriteria sebagai berikut :

- 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah (dianggap tidak ada)
- >0,25 – 0,5 : Korelasi cukup kuat
- >0,5 – 0,75 : Korelasi Kuat
- >0,75 – 1 : Korelasi Sangat Kuat

Korelasi sebesar 0,850 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan konseptual kepala sekolah dan keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah sangat kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika keterampilan konseptual kepala sekolah tinggi maka keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah juga tinggi. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Jika angka signifikansi (sig) $< 0,05$ maka hubungan kedua variabel signifikan. Sebaliknya, jika angka signifikansi (sig) $> 0,05$ maka hubungan kedua variabel tidak signifikan.

b). Korelasi antara keterampilan konseptual dan keterampilan teknis.

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis (Tabel 4.25) sebesar 0,763. Korelasi sebesar 0,763 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis kepala sekolah sangat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$. Catatan: angka 0,01 digunakan karena hasil penghitungan SPSS memberikan angka signifikansi sebesar 0,01 yang ditandai dengan dua bintang (**). Standar SPSS berada di antara 0,01 sampai 0,05.

c). Korelasi antara keterampilan konseptual kepala sekolah dan motivasi kerja

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4.25 diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan konseptual kepala sekolah dan motivasi kerja sebesar 0,482. Korelasi sebesar 0,482 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan konseptual kepala sekolah dan motivasi kerja cukup kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$.

Catatan: angka 0,05 digunakan karena hasil penghitungan SPSS memberikan angka signifikansi sebesar 0,05 yang ditandai dengan dua bintang (**). Standar SPSS berada di antara 0,01 sampai 0,05.

d). Korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis.

Berdasarkan Tabel 4.25 perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis sebesar 0,853. Korelasi sebesar 0,853 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan hubungan

manusiawi dan keterampilan teknis sangat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat tidak signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$.

e). Korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja sebesar 0,516. Korelasi sebesar 0,516 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan hubungan manusiawi dan motivasi kerja kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,00 < 0,01$.

f). Korelasi antara keterampilan teknis dan motivasi kerja

Sesuai Tabel 4.25 perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel keterampilan teknis dan motivasi kerja sebesar 0,459. Korelasi sebesar 0,459 mempunyai maksud hubungan antara variabel keterampilan teknis dan motivasi kerja cukup kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,002 > 0,05$.

b. Penghitungan Pengaruh

1). Pengaruh Langsung (Direct Effect atau DE)

Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,152$$

- Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,346$$

- Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja

$$X_3 \rightarrow Y = 0,047$$

- Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap kinerja guru

$$X_1 \rightarrow Z = 0,727$$

- Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kinerja guru

$$X_2 \rightarrow Z = 0,266$$

- Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru

$$X_3 \rightarrow Z = -0,305$$

- Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru

$$Y \rightarrow Z = 0,526$$

2). Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect atau IE)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung atau IE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,152 \times 0,526) = 0,79952$$

- Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,346 \times 0,526) = 0,181996$$

- Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_3 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,047 \times 0,526) = 0,24722$$

3). Pengaruh Total (Total Effect)

- Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,152 + 0,526) = 0,678$$

- Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,346 + 0,526) = 0,872$$

- Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru

$$X_3 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,047 + 0,526) = 0,573$$

- Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kinerja guru

$$X_2 \rightarrow Z = 0,266$$

- Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru

$$X_3 \rightarrow Z = -0,305$$

- Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru

$$Y \rightarrow Z = 0,526$$

Dari hasil analisis perhitungan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa :

1. Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap kinerja guru secara langsung sebesar 0,747.
2. Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru secara langsung sebesar -0,305

3. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru secara langsung sebesar 0,526.
4. Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru secara gabungan sebesar 0,549.
5. Pengaruh variabel-variabel lain di luar model terhadap kinerja guru sebesar 0,451.
6. Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,567
7. Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar -0,094
8. Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,152
9. Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja secara gabungan sebesar 0,274.
10. Pengaruh variabel-variabel lain di luar model terhadap motivasi kerja sebesar 0,477.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Berdasarkan Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan sebagian besar guru SMA Negeri 1 Pinangsori adalah perempuan yaitu sebesar 60,46% atau 26 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa minat untuk menjadi guru masih didominasi oleh

perempuan. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan sebagai guru yaitu mendidik, mengajar dan mengarahkan tingkah laku siswa untuk lebih berprestasi. Namun demikian, peran guru laki-laki memang sangat dibutuhkan. Bahkan dalam pengembangan karir biasanya lebih didominasi oleh pihak laki-laki.

Ditinjau dari tingkat pendidikan guru, sebanyak 41 responden atau 95,34% telah memperoleh jenjang pendidikan sarjana (S1) sedangkan 4,66% lagi berada pada jenjang pendidikan nonsarjana. Hal ini memberikan gambaran bahwa untuk menuju guru yang profesional seorang guru harus memiliki pendidikan minimal sarjana sebagaimana standar kualifikasi yang ditentukan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. (Depdiknas,2006). Tingkat kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori berpotensi meningkat dengan kekuatan personal guru sebanyak 95,34% telah berpendidikan S1.

Berdasarkan tingkat usia, 37,20% guru telah berusia antara 41-50 tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi guru untuk berprestasi di SMA Negeri 1 Pinangsori kurang maksimal terutama dalam pengembangan profesinya melalui kegiatan mengikuti lomba kreativitas guru atau pembuatan karya tulis ilmiah bidang pendidikan seperti nampak pada Tabel 1.2. Namun demikian, kinerja guru dapat meningkat apabila peran kepala sekolah sebagai motivator lebih optimal.

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar masa kerja berada pada 4-12 tahun yaitu 39,53%. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru SMA Negeri 1 Pinangsori termasuk kelompok produktif apabila mau berkreasi sebagaimana pendapat Vroom (dalam As'ad 2001) biasanya orang yang memiliki kinerja tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar

dikatakan sebagai orang tidak produktif. Dengan berusaha melakukan cara-cara baru dan kreatif menurut Mc.Clelland (dalam Sutrisno 2009) dapat dilakukan guru SMA Negeri 1 Pinangsori apabila ingin lebih berprestasi lagi menuju guru profesional.

2. Berdasarkan Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa Hasil skor responden tentang keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah dan keterampilan teknis kepala sekolah memiliki rata-rata skor yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan kemampuan kepala sekolah yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Kepala sekolah sebagai manajer dianggap cakap dalam memotivasi guru guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya juga berfungsi membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, karyawan, siswa, dan orangtua siswa/masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman. Keinginan yang kuat oleh kepala sekolah untuk terus memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya sangat dibutuhkan.

Kepala sekolah sebagaimana diketahui adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah pada prinsipnya wajib melakukan tugas utama sebagai pendidik (edukator). Dengan adanya kemampuan ini, kepala sekolah diharapkan memberikan suatu sumbangan pemikiran terutama dalam penerapan metode pembelajaran yang efektif misalnya penerapan

konsep pembelajaran mengajar dan belajar (*Contextual Teaching Learning*) secara terpadu. Kompetensi kepala sekolah sebagai inovator, diharapkan mampu menciptakan gagasan-gagasan baru, menciptakan suasana kondusif serta peningkatan mutu sekolah dengan melakukan pembaharuan sekolah, mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya dan melibatkan guru dalam perencanaan sekolah

Hasil skor responden tentang motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori memiliki tingkat motivasi kerja guru berkategori tinggi. Motivasi kerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori dianggap baik untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, sebagai seorang guru yang mempunyai tugas dan tanggung jawab mendidik, mengajar dan mengevaluasi siswa diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerjanya melalui motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan motivasi untuk bersaing sehat misalnya pengembangan profesionalisme guru, mendorong melakukan MGMP atau pembaharuan kurikulum berbasis kompetensi. Motivasi kerja guru perlu didorong dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan guru secara berkelanjutan sehingga guru dimungkinkan berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai motivator sangat diharapkan untuk peningkatan motivasi kerja guru melalui pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi serta melakukan kerjasama dengan guru dalam menetapkan program kerja sekolah. Jadi, semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

Berdasarkan analisis deskripsi bahwa kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori memiliki rata-rata skor yang tinggi (157,2). Kinerja seorang guru dipengaruhi faktor individu dan lingkungan (Byar dan Rue dalam Sutrisno, 2009). Faktor-faktor individu

dimaksud adalah usaha, kemampuan, aturan organisasi Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Berdasarkan analisis diskripsi ditemukan ada beberapa jawaban responden yang kurang memuaskan (hampir tidak pernah) pada variabel kinerja guru sebagaimana terlihat pada Tabel 4.13, yakni pada butir nomor 1 dan 7.

Pada item nomor 1 adalah merupakan tugas pokok guru yang harus dilaksanakan yaitu melaksanakan analisis ulangan harian, melaksanakan program remedial bagi siswa yang belum tuntas kompetensinya, memberikan pengayaan kepada siswa yang melampaui batas ketuntasan minimal. Hal ini menunjukkan bahwa ada guru SMA Negeri 1 Pinangsori kurang maksimal dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai evaluator. Padahal salah satu ukuran tercapainya kinerja yang baik adalah melaksanakan evaluasi dan tindak lanjut. Untuk itu perlu dilakukan pemberian motivasi oleh kepala sekolah.

Pada item nomor 2 dan 3 adalah merupakan tugas pengembangan profesi guru menyatakan bahwa guru hampir tidak pernah menyusun penelitian tindakan kelas minimal sekali setahun sebagai pengembangan profesi guru, hampir tidak pernah mengikuti lomba penulisan karya ilmiah di tingkat kabupaten, provinsi atau nasional. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa guru kurang berminat melakukan karya inovatif berupa penelitian dan pengembangan profesi. Untuk itu, guru diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sejenis dan melibatkan guru dalam lomba sejenis dan kurang maksimalnya motivasi oleh kepala sekolah.

Usaha peningkatan kinerja guru dapat diawali dengan motivasi intrinsik Guru profesional dapat dicapai dengan usaha memotivasi dirinya sendiri, meningkatkan kemampuan mengajar serta mematuhi aturan organisasi sekolah dan peran kepala sekolah untuk lebih memotivasi guru harus seimbang.

Kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Untuk itu, kepala sekolah sebagai seorang manajer pada organisasi sekolah yang dipimpinnya sangat diharapkan peran dan tanggungjawabnya. Sebagaimana diketahui bahwa SMA Negeri 1 Pinangsori adalah salah satu sekolah standar nasional di Kabupaten Tapanuli Tengah maka kinerja gurunya perlu ditingkatkan. Tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai pengajar, pembimbing dan administrator yang mencakup bidang pengajaran, bimbingan, pembinaan hubungan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesi perlu ditingkatkan.

Jadi guru sebagai tenaga pendidik juga memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia (siswa) apabila masing-masing guru mau meningkatkan kinerjanya.

3. Berdasarkan Hasil Analisis Regresi

3.1. Pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, variabel keterampilan hubungan manusiawi dan variabel keterampilan teknis secara gabungan mampu mempengaruhi variabel motivasi kerja guru. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.18 bahwa nilai variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, variabel keterampilan hubungan manusiawi dan variabel keterampilan teknis kepala sekolah sebesar 0,274 (27,40%) dan sisanya sebesar 72,60% dipengaruhi faktor lain.

Analisis determinan menunjukkan bahwa terdapat tingkat korelasi yang positif dan kuat antara variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil uji F (secara bersama) sebesar 4,896 dengan tingkat signifikansi 0,006 sebagaimana tertera pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Cafwa (2012) yang menyatakan bahwa kemampuan keterampilan manajerial (Keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, keterampilan teknis) kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di distrik kawamba provinsi Luapula.

Menurut teori David Mc.Clelland (dalam Hasibuan 2007:162) mengemukakan pendapatnya bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh: (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Agar Motivasi kerja guru dapat dioptimalkan maka dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknisnya yang baik guna mendorong dan menumbuhkan motivasi guru dalam mejalankan tugas dan fungsinya serta dapat menghasilkan kinerja guru yang maksimal dengan memperhatikan hak dan kewajibannya secara seimbang agar tujuan sekolah dapat terpenuhi dengan baik.

3.2. Pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial terhadap Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil Uji t sebagaimana terdapat pada Tabel 4.20 menunjukkan variabel keterampilan konseptual dengan variabel motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0,582 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jadi variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 0,582 atau 58,2%, selanjutnya variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja memiliki nilai sebesar 1,067 dengan tingkat

signifikansi sebesar 0,000 dan t- tabel sebesar 2,021. Jadi variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah dengan motivasi kerja dianggap tidak signifikan.

Pada Tabel 4.20, menjelaskan bahwa variabel keterampilan teknis kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0,177 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jadi variabel keterampilan teknis kepala sekolah, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan sebesar 0,177 (17,7%) terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa tingkat keterampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis kepala sekolah SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah berkategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan keterampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pinangsori terlaksana dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Sebagai seorang guru (edukator) kepala sekolah harus mampu memberikan contoh kepada bawahannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003, pasal 9 ayat 2 (Depdiknas 2003) menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang mempunyai tugas pokok sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator. Wahjosumidjo (2005:124), menyebutkan bahwa sebagai seorang pendidik kepala sekolah menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu: 1) mental, hal yang berkaitan dengan sikap batin watak manusia, 2) moral, hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang

diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, 3) fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, 4) artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Kepala sekolah yang fungsinya sebagai manajer harus menggerakkan bawahan dengan baik sebagaimana fungsi manajer dalam organisasi menurut Terry (dalam Sutrisno 2009) yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian. Pencapaian tujuan suatu organisasi tidak dapat lepas dari peran seorang manajer dalam mengatur bawahannya. Karena pada dasarnya manajer itu adalah bagaimana menggunakan orang lain secara efektif untuk dapat mencapai sasaran atau tujuan.

3.3. Pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan Tabel 4.22 membuktikan bahwa ada pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap Kinerja Guru sebesar 0,741. Jadi pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap Kinerja Guru sebesar 74,1% dan sisanya sebesar 25,9% adalah dipengaruhi faktor lain diluar model ini. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian Siswadi Aryatmono (2011) bahwa kinerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah di SMP Negeri kecamatan Grigsing Kabupaten Batang.

Dengan adanya keinginan untuk meningkatkan kinerja guru, hal yang sangat mendasar adalah adanya kerelaan guru terlebih dahulu untuk lebih mengembangkan profesinya kemudian dilengkapi dengan motivasi dari pihak lain. Robin (dalam Hasibuan 2007) menyebutkan bahwa motivasi yang merupakan kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Dengan demikian bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dengan mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dalam menyusun perencanaan untuk berbagai macam tingkatan perencanaan secara kosep, hubungan manusia serta tekhnis sedangkan motivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja guru dengan mendorong guru untuk meningkatkan prestasinya, mendorong melakukan karya inovatif, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan secara bersama-sama membuat rencana dan menetapkan tujuan yang dicapai sekolah.

3.4. Pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial terhadap Kinerja Guru.

Besarnya pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial terhadap Kinerja Guru dengan menggunakan uji T dan hasilnya sebagaimana pada Tabel 4.24 dan dapat dijelaskan bahwa ada hubungan antara keterampilan konseptual dan kinerja guru sebesar 3,528, dan ada hubungan yang linier antara keterampilan konseptual

dengan kinerja sebesar 0,727 (signifikan). Besarnya pengaruh keterampilan hubungan manusiawi dengan kinerja adalah sebesar 0,266 atau 26,6% serta pengaruh keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja secara parsial adalah sebesar 0,156. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Botha (2011) bahwa keterampilan manajemen kepala sekolah berdampak secara positif terhadap motivasi kerja guru dan berdampak positif terhadap kinerja guru di sekolah Cape Eastern.

Analisis ini menjelaskan kinerja guru dapat dipengaruhi keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah secara parsial yang walaupun pengaruh keterampilan teknis kepala sekolah kecil (0,156) dianggap tidak signifikan.

Dengan demikian bahwa kinerja guru dapat diperbaharui dengan meningkatkan kemampuan kepala sekolah secara konseptual, hubungan manusiawi yang baik serta kemampuan teknis yang baik sehingga memunculkan itikad dan semangat untuk memperbaharui kinerja dalam mencapai tujuan sekolah.

3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Z) SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Pengaruh secara langsung terhadap kinerja guru (z) SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 52,60%. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Batubara Herry (2010 :167) yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut Mangkunegara (2012:13) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pimpinan dan pegawai (guru) yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai (guru) terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

4. Berdasarkan Hasil Analisis Korelasi

Korelasi antara keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru sebagaimana pada Tabel 4.25. Korelasi antara keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi sebesar 0,850 adalah sangat kuat dan

searah, artinya jika keterampilan konseptual kepala sekolah tinggi maka keterampilan hubungan manusiawi juga tinggi. Korelasi antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis sebesar 0,763. Korelasi sebesar 0,763 mempunyai maksud bahwa hubungan antara variabel keterampilan konseptual dan keterampilan teknis sangat kuat dan signifikan. Selanjutnya, korelasi antara keterampilan konseptual dengan motivasi kerja ada sebesar 0,482 dengan kategori cukup kuat dan signifikan, korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dengan keterampilan teknis terdapat sebesar 0,853 dengan pengertian bahwa korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dengan keterampilan teknis sangat kuat dan tidak signifikan karena angka signifikan sebesar $0,000 < 0,01$. Korelasi antara keterampilan hubungan manusiawi dengan motivasi kerja sebesar 0,516 dengan kategori kuat dan searah serta bersifat signifikan. Kemudian, korelasi antara keterampilan teknis dengan motivasi kerja adalah sebesar 0,459. Korelasi sebesar 0,459 mempunyai maksud korelasi antara keterampilan teknis dengan motivasi kerja cukup kuat dan searah dan korelasi yang bersifat signifikan.

Berdasarkan analisis ini dapat dikemukakan bahwa peningkatan kinerja guru dapat terwujud apabila ada dorongan secara ber-korelasi dari keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis dari kepala sekolah sehingga memunculkan dorongan yang kuat untuk memotivasi kinerja yang maksimal dengan memperhatikan korelasi antara masing-masing kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah.

5. Berdasarkan Perhitungan Pengaruh

Berdasarkan perhitungan langsung terdiri dari dua yakni : Pengaruh Langsung (Direct Effect atau DE) dan Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect atau IE). Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, digunakan formula sebagai berikut : Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,152 ($X_1 \rightarrow Y = 0,152$), Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,346 ($X_2 \rightarrow Y = 0,346$), Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja = 0,047 ($X_3 \rightarrow Y = 0,047$), Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,727 ($X_1 \rightarrow Z = 0,727$), Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kinerja guru = 0,266 ($X_2 \rightarrow Z = 0,266$), Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah -0,305 ($X_3 \rightarrow Z = -0,305$) dan Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru = 0,526 ($Y \rightarrow Z = 0,526$)

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect atau IE), Untuk menghitung pengaruh tidak langsung atau IE, digunakan formula sebagai berikut : Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru sebesar 0,79952 ($X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,152 \times 0,526) = 0,79952$), Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru = 0,181996 ($X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,346 \times 0,526) = 0,181996$), Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru = 0,24722 ($X_3 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,047 \times 0,526) = 0,24722$)

Pengaruh Total (Total Effect), Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru = 0,678 ($X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,152 + 0,526) = 0,678$), Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru ($X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,346 + 0,526) = 0,872$), Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap kinerja guru = $X_3 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,047 + 0,526) = 0,573$, Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kinerja guru = $X_2 \rightarrow Z = 0,266$, Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru $X_3 \rightarrow Z = -0,305$, Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru = $Y \rightarrow Z = 0,526$

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis substruktural I menunjukkan bahwa variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, variabel keterampilan hubungan manusiawi, variabel keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan terhadap variabel motivasi kerja sebesar 27,40 %.
2. Dalam analisis substruktural I menjelaskan bahwa hubungan antara variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru tidak ada memiliki hubungan yang linier.
3. Berdasarkan analisis substruktural II menunjukkan bahwa variabelitas kinerja guru yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, variabel keterampilan hubungan manusiawi, variabel keterampilan teknis kepala sekolah secara gabungan adalah sebesar 74,10%, sedangkan pengaruh sebesar 25,90%% disebabkan variabel-variabel lain diluar model ini.
4. Hasil analisis substruktural II menjelaskan bahwa pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan

teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dengan menggunakan angka beta (Standardized coefficients) sebesar 0,727 atau 72,70%.

5. Sesuai hasil analisis korelasi menyatakan bahwa korelasi antara keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di SMA Negeri 1 Pinangsori memiliki korelasi kuat sebesar 0,850 atau 85,0%.
6. Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dijelaskan bahwa pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,152, pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,346, pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,047, pengaruh variabel keterampilan konseptual terhadap kinerja guru sebesar 0,727, pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,266 dan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,526, selanjutnya Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru secara gabungan sebesar 0,549, Pengaruh variabel-variabel lain di luar model terhadap kinerja guru sebesar 0,451. Pengaruh variabel keterampilan konseptual kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,567, Pengaruh variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar -0,094, Pengaruh variabel keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0,152, Pengaruh variabel

- keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah, keterampilan teknis kepala sekolah terhadap motivasi kerja secara gabungan sebesar 0,274, Pengaruh variabel-variabel lain di luar model terhadap motivasi kerja sebesar 0,477.
7. Hasil Uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori.
 8. Hasil Uji t menunjukkan bahwa secara parsial bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pinangsori.
 9. Berdasarkan hasil uji t , menunjukkan bahwa variabel keterampilan konseptual kepala sekolah (X_1), variabel keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah (X_2), Variabel keterampilan teknis kepala sekolah (X_3), baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi variabel kinerja guru (Z) SMA Negeri 1 Pinangsori dibandingkan dengan melalui variabel motivasi kerja guru (Y).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian dirumuskan beberapa saran yaitu :

1. Untuk peningkatan kinerja guru, kepala sekolah kiranya lebih mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator melalui pemberdayaan guru dengan melibatkan

- guru dalam mengevaluasi kegiatan, penetapan program sekolah, melaksanakan pengembangan profesi guru melalui pelatihan guru, penyediaan sarana pembelajaran berbasis IT sehingga tujuan pendidikan di SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dicapai dengan baik menuju sekolah bertaraf internasional.
2. Variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel kinerja guru tanpa melalui variabel motivasi kerja guru.
 3. Variabel keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja guru dengan melalui variabel motivasi kerja guru, yang mana variabel motivasi kerja guru terdiri atas kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Oleh karena itu hendaknya kepala sekolah lebih memotivasi guru untuk berprestasi, mendorong guru melakukan karya inovatif, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, menjalin hubungan yang baik dengan orang tua dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan guru melalui pembuatan rencana dan menetapkan tujuan sekolah serta mengawasi guru dalam persaingan yang sehat
 4. Peningkatan kinerja guru yang lebih profesional, selain melakukan tugas pokok mengajar, perlu dilakukan pengembangan profesi berbasis kompetensi melalui memberi kesempatan mengikuti lomba guru dan pengembangan kurikulum baik yang dilakukan sekolah atau Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah, Dinas Pendidikan Provinsi atau Direktorat PSMA, serta melakukan penunjang

proses belajar mengajar dengan bersosialisasi dengan orang tua, mengabdikan pada masyarakat sebagai pendukung pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru.

5. Hubungan antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis, motivasi kerja dan kinerja adalah memiliki hubungan yang searah (positif) artinya kinerja guru dapat semakin baik apabila keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis dan motivasi kerja diperhatikan dengan baik.
6. Pengaruh keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah secara bersama berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Motivasi kinerja guru akan semakin lebih baik apabila kepala sekolah membimbing guru dalam menentukan program serta melibatkan guru secara langsung menentukan arah dan kebijakan sekolah sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dengan baik.
7. Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan teknis kepala sekolah dengan mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dalam menyusun perencanaan untuk berbagai macam tingkatan perencanaan secara kosep, hubungan manusia serta tekhnis sedangkan motivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja guru dengan mendorong guru untuk meningkatkan prestasinya, mendorong melakukan karya inovatif, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan secara bersama-sama membuat rencana dan menetapkan tujuan yang dicapai sekolah.

8. Dengan semakin memperhatikan keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis maka semakin baik motivasi kerja serta berdampak terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pelaksanaan penelitian tindakan kelas, pengayaan ketuntasan belajar serta menciptakan dan memodifikasi metode belajar.
9. Dengan besarnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru, perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru selain faktor motivasi kerja dan keterampilan konseptual kepala sekolah, keterampilan hubungan manusiawi serta keterampilan teknis kepala sekolah.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, T. Sulistiyani dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Jogyakarta: Graha Ilmu.
- Aditema Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Akadum (1999). *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, Moh. (2001). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Batubara, Herry. (2010), *Pengaruh Motinasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah*. Tesis.
- Botha, R.J (2011). *The managerial role of the principal in promoting teacher professionalism in selected Eastern Cape schools*. Journal, Africa Education Review. Nov2011, Vol. 8 Issue 3, p397-415. 19p.
- Burden Ghozali, Imam. (2002). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Burhanuddin, (1990). *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chafwa, Friday (2012). *Impact of management styles exhibited by School Heads on Staff performance in selected High Schools in Kawambwa District of Luapula Province*. Journal, <http://hdl.handle.net/123456789/1907>
- Depdiknas, (2003). *Kepemimpinan Pendidikan Materi Pelatihan Kepala Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat PMU.
- Depdiknas. (2006). *Pedoman Sertifikasi Kompetensi Pendidik*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah.
- Gasperz, Vincent. (2002). *Management Kualitas*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama.
- Grissom, Jason A & Loeb, Susanna. (2011). *Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills*. Journal, American Educational Research Journal. Oct2011, Vol. 48 Issue 5, p1091-1123. 33p.

- Hasan, Iqbal M. (2002). *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Graha Indonesia.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara .
- Indiyono. (2003). *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Guru Pembimbing pada SMA Negeri di Kabupaten Kendal*, Surakarta: Universitas Muhamadiyah Surakarta. Tesis
- Komaruddin. (1993). *Ensklopedi Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Lamatenggo. (2001). *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo* . Jakarta: Universitas Negeri Jakarta. " Tesis
- Malthis, Robert. L & Jackson, Jhon.H. (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Diterjemahkan Diana Angelia, Jakarta: Salemba Empat.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2009). *Keputusan Nomor 16* , Tentang Penilaian Kinerja Guru.
- Muhaimin. (2001). *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Presthus . (2006). *A Successful School and its' Principal Enabling Leadership within the Organization*. Tesis
- Permendiknas No 16. (2006). *Standar Kompetensi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Laksana Mandiri.
- Permendiknas No 22. (2006). *Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan Beserta Kerangka Dasar dan Standar Kurikulum Untuk Satuan Pendidikan*. Jakarta: Laksana Mandiri. 132
- Peraturan Pemerintah No 74. (2008). *Tentang Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Permendiknas. No 28 (2010). *Tentang. Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Laksana Mandiri.
- Rakhmat, Jalaluddin. (2000). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja
- Ratmawati, Dwi dan Herazwati, Nurri. (2007). *Perilaku Organisasi*. BMP. Program Pascasarjana Magister Manajemen. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephan.P & Judge, Timoty. A. (2008). *Organizational behavior, Buku I*. Diterjemahkan Diana Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardiman. (2005). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 131.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar.
- Setiadi (2002). *Hubungan Antara Supervisi Kepala Sekolah dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru pembimbing pada SMU Negeri di Kabupaten Pati*. Tesis.
- Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara Sukmadinata.
- Soetjipto & Kosasi Rafli. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Situmorang Syafrizal & Muslich (2014), *Analisis Data*. Medan, USU Press.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Stokking. (2003). *Developing Performance Standarts of Teacher Assessment by Policy Capturing*. Tesis
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2008). *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Jakarta: Buku Kita.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Pramada Media Group.
- Siswadi, Aryatmono. (2011). *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Grigsing Kabupaten Batang*, Tesis.
- Tirtarahardja, Umar. (2005). *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

- Thoha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Yogyakarta. Fisipol. Universitas Gajah Mada.
- Umar, Husein. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: SUN.
- Undang-Undang No. 20.(2003). *Tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*. Jakarta.
- Wiharjadi. (2000). *Hubungan Pembinaan oleh Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Pembimbing. Studi Deskriptif-Analitik pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se Jawa Barat*. Tesis.
- Winardi. (2000). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: dalam organisasi pembelajar (learning organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi, J, (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yamin, Martinis. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada

Lampiran. 1**INSTRUMEN PENELITIAN (KUISIONER)**

**PENGARUH MANAJERIAL SKILL KEPALA SEKOLAH TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU DAN DAMPAKNYA TERHADAP
KINERJA GURU SMA NEGERI 1 PINANG SORI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

Nomor Responden : _____ (diisi oleh peneliti).

BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk : Berikan tanda (x) untuk pilihan yang sesuai

1. Jenis Kelamin : (1) Laki-laki. (2) Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : (1) D1/D.2 (2) D3/Sarmud. (3). S.1/A.4
3. Usia : (1) < 30 tahun. (3) 41 – 50 tahun
(2) 30 – 40 tahun (4) > 50 tahun
4. Masa Kerja : (1) < 4 tahun (3) 13 – 20 tahun
(2) 4 – 12 tahun (4) > 20 tahun

BAGIAN II : PETUNJUK

1. Bacalah instrumen ini secara seksama
2. Jawablah dengan jujur dan apa adanya, agar jawaban yang saudara berikan dapat memberikan informasi yang berguna sesuai dengan tujuan penelitian ini
3. Berilah tanda CEKLIST (√) pada salah satu pilihan yang paling sesuai dengan apa yang ada pada diri Saudara.
4. Terimakasih atas partisipasi saudara dalam mengisi kuisisioner ini.

BAGIAN III : PERNYATAAN INSTRUMEN PENELITIAN**a. Manajerial Skill Kepala Sekolah****a.1. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah**

Petunjuk :

Nilai	Score
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

No.	PERNYATAAN	A	B	C	D	E
1.	Kepala Sekolah mampu membuat gagasan yang dapat diterima untuk kemajuan sekolah					
2.	Kepala Sekolah mampu memberikan ide-ide inovatif untuk kemajuan sekolah					
3.	Kepala Sekolah mampu memecahkan masalah dengan cara yang kreatif.					
4.	Kepala Sekolah mampu merancang waktu penyelesaian program sehingga selesai tepat pada waktunya					
5.	Kepala Sekolah melibatkan pegawai dalam pelaksanaan evaluasi					
6.	Kepala Sekolah mampu mengevaluasi kegiatan pegawai dalam menghadapi masa-masa mendatang					
7.	Kepala Sekolah mampu berinovasi melakukan perbaikan-perbaikan yang potensial untuk mengembangkan kurikulum					

a.2. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah

Petunjuk :

Nilai	Score
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

No.	PERNYATAAN	A	B	C	D	E
1.	Kepala Sekolah mampu untuk menumbuhkembangkan kreatifitas pegawai					
2.	Kepala Sekolah mampu menciptakan kerja sama yang baik dengan guru					
3.	Kepala Sekolah mampu memotivasi saya agar lebih berprestasi					
4.	Kepala Sekolah mampu berkomunikasi dengan guru mengenai kegiatan sekolah					
5.	Kepala Sekolah mampu menciptakan kerja sama yang kooperatif dengan staf guru					
6.	Kepala Sekolah mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan					
7.	Kepala Sekolah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif					
8.	Kepala Sekolah memberi hadiah kepada para pegawai yang berprestasi					

a.3. Keterampilan Teknis Kepala Sekolah

Petunjuk :

Nilai	Score
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

No.	PERNYATAAN	A	B	C	D	E
1.	Kepala Sekolah mampu memperhatikan kesejahteraan guru					
2.	Kepala Sekolah membimbing guru dalam pelaksanaan program sekolah					
3.	Kepala Sekolah membantu guru dalam pelaksanaan program sekolah					
4.	Kepala Sekolah membantu guru dalam evaluasi program sekolah					
5.	Kepala Sekolah membimbing guru dalam pelaksanaan administrasi sekolah dalam menyusun perangkat pembelajaran guru.					

b. Motivasi Kerja Guru

Petunjuk :

Nilai	Score
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

No.	PERNYATAAN	A	B	C	D	E
1	Saya mengutamakan pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang kreatif					
2	Dalam mengajar saya bercita-cita tinggi untuk menggunakan metode mengajar yang tepat					
3	Saya menghargai peluang yang membolehkan saya untuk bersaing dengan mengoreksi kinerja saya					
4	Saya menghargai peluang yang membolehkan saya mengetahui kekuatan dan kelemahan saya					
5	Sebagai guru mata pelajaran saya senang apabila tetap mengampu tugas saya sampai tuntas					
6	Saya senang apabila pekerjaan itu dilakukan dengan kompak dan harmonis antar sesama guru					
7	Ide tentang perlunya saya bekerja keras untuk tujuan sekolah kalau teman lainnya sepaham					
8	Saya menghargai tugas yang diberikan kepada saya sesuai tugas pokok saya sebagai guru					
9	Saya tidak terbebani untuk menggantikan jam pelajaran guru lain apabila guru tidak hadir.					
10	Saya merasa puas jika dapat menyiapkan pekerjaan demi kemajuan sekolah walau tidak diawasi atasan					
11	Dengan pekerjaan yang menetap sebagai guru saya bekerja baik dalam organisasi profesi					
12	Apabila melakukan pekerjaan, saya menentukan target pencapaian tujuan demi karir saya					

c. Kinerja Guru

Petunjuk :

Nilai	Score
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

No.	PERNYATAAN	SL	SR	KK	HTP	TP
1.	Melaksanakan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki					
2.	Mampu menyusun program pengajaran (Prota, Prosem, Silabus dan RPP)					
3.	Melaksanakan kegiatan pembelajaran tepat waktu (tidak terlambat)					
4.	Penyajian program pengajaran disesuaikan dengan silabus mata pelajaran					
5.	Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar (ulangan harian, mid semester dan ujian akhir)					
6.	Melaksanakan analisis hasil ulangan harian dan mid semester					
7.	Melaksanakan program remedial bagi siswa yang belum tuntas kompetensinya					
8.	Memberikan pengayaan kepada siswa yang melampaui batas ketuntasan minimal					
9.	Menyusun penelitian tindakan kelas minimal sekali setahun sebagai pengembangan profesi guru					
10.	Mengikuti lomba penulisan karya ilmiah di tingkat kabupaten, provinsi atau nasional					
11.	Menggunakan alat peraga dalam mengajar dengan tepat.					
12.	Aktif mengikuti pengembangan kurikulum					
13.	Terlibat dalam organisasi sosial masyarakat					
14.	Menjalin hubungan baik dengan orangtua siswa dan masyarakat sekitar sekolah demi keberhasilan siswa					
15.	Mengikuti seminar atau lokakarya untuk pengembangan profesi pendidik					
16.	Terlibat aktif dalam panitia kegiatan sekolah					
17.	Mampu menyelesaikan tugas tambahan sebagai wali kelas, pembina OSIS dan sejenisnya.					

Lampiran 2

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KETERAMPILAN KONSEPTUAL KEPALA SEKOLAH (X1)

Correlations

		Kkons1	Kkons2	Kkons3	Kkons4	Kkons5	Kkons6	Kkons7	X1
Kkon s1	Pearson Correlation	1	,812	,572	,473	,160	,323	,540	,775
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,001	,153	,017	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s2	Pearson Correlation	,812	1	,604	,406	,254	,573	,557	,835
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,003	,050	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s3	Pearson Correlation	,572	,604	1	,473	,172	,413	,664	,784
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,001	,135	,003	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s4	Pearson Correlation	,473	,406	,473	1	,243	,420	,489	,691
	Sig. (1-tailed)	,001	,003	,001		,058	,003	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s5	Pearson Correlation	,160	,254	,172	,243	1	,385	,246	,462
	Sig. (1-tailed)	,153	,050	,135	,058		,005	,056	,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s6	Pearson Correlation	,323	,573	,413	,420	,385	1	,564	,712
	Sig. (1-tailed)	,017	,000	,003	,003	,005		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Kkon s7	Pearson Correlation	,540	,557	,664	,489	,246	,564	1	,806
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,056	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X1	Pearson Correlation	,775	,835	,784	,691	,462	,712	,806	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KETERAMPILAN HUBUNGAN MANUSIAWI KEPALA SEKOLAH (X2)

Correlations

		Khub1	Khub2	Khub3	Khub4	Khub5	Khub6	Khub7	Khub8	X2
Khub1	Pearson Correlation	1	,688**	,689**	,475*	,555**	,372*	,504*	,619**	,838**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,001	,000	,007	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub2	Pearson Correlation	,688**	1	,695**	,667**	,692**	,469*	,746**	,438**	,886**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub3	Pearson Correlation	,689**	,695**	1	,518*	,734**	,311*	,492**	,344*	,791**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,021	,000	,012	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub4	Pearson Correlation	,475*	,667**	,518*	1	,631**	,454*	,617**	,210*	,731**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000		,000	,001	,000	,088	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub5	Pearson Correlation	,555**	,692**	,734**	,631**	1	,400*	,516**	,311*	,786**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,004	,000	,021	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub6	Pearson Correlation	,372*	,469*	,311*	,454*	,400*	1	,621**	,127*	,597**
	Sig. (1-tailed)	,007	,001	,021	,001	,004		,000	,208	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub7	Pearson Correlation	,504*	,746**	,492**	,617**	,516**	,621**	1	,261*	,760**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,046	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Khub8	Pearson Correlation	,619**	,438**	,344*	,210*	,311*	,127*	,261*	1	,615**
	Sig. (1-tailed)	,000	,002	,012	,088	,021	,208	,046		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X2	Pearson Correlation	,838**	,886**	,791**	,731**	,786**	,597**	,760**	,615**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lampiran 4

HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN KETERAMPILAN TEKNIS (X3)

Jika Nilai Sig < 0,05 = Soal dinyatakan Valid

Correlations

		Ktk1	Ktk2	Ktk3	Ktk4	Ktk5	X3
Ktk1	Pearson Correlation	1	,620	,368	,292	,019	,639
	Sig. (1-tailed)		,000	,008	,029	,453	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Ktk2	Pearson Correlation	,620	1	,463	,256	,309	,758
	Sig. (1-tailed)	,000		,001	,049	,022	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Ktk3	Pearson Correlation	,368	,463	1	,506	,197	,678
	Sig. (1-tailed)	,008	,001		,000	,103	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Ktk4	Pearson Correlation	,292	,256	,506	1	,458	,715
	Sig. (1-tailed)	,029	,049	,000		,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Ktk5	Pearson Correlation	,019	,309	,197	,458	1	,651
	Sig. (1-tailed)	,453	,022	,103	,001		,000
	N	43	43	43	43	43	43
X3	Pearson Correlation	,639	,758	,678	,715	,651	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA GURU (Y)

Correlations

		soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	soal 7	soal 8	soal 9	soal 10	soal 11	soal 12	motivasi
soal 1	Pearson Correlation	1	,681**	,527**	,761**	,473**	,842**	,518**	,550**	,706**	,757**	,585**	,708**	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 2	Pearson Correlation	,681**	1	,452**	,548**	,400**	,565**	,829**	,542**	,468**	,472**	,848**	,981**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,008	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 3	Pearson Correlation	,527**	,452**	1	,573**	,915**	,362*	,476**	,795**	,561**	,598**	,595**	,482**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,000	,000	,017	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 4	Pearson Correlation	,761**	,548**	,573**	1	,505**	,596**	,343*	,600**	,892**	,899**	,564**	,586**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 5	Pearson Correlation	,473**	,400**	,915**	,505**	1	,339*	,460**	,787**	,535**	,574**	,546**	,434**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,000	,001		,026	,002	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

soal 6	Pearson Correlation	,842**	,565**	,362*	,596**	,339*	1	,398**	,467**	,569**	,639**	,390**	,802**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017	,000	,026		,008	,002	,000	,000	,010	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 7	Pearson Correlation	,518**	,829**	,476**	,343*	,460**	,398**	1	,352*	,376*	,307*	,842**	,817**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,025	,002	,008		,021	,013	,045	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 8	Pearson Correlation	,550**	,542**	,795**	,600**	,787**	,467**	,352*	1	,488**	,665**	,485**	,571**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,021		,001	,000	,001	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 9	Pearson Correlation	,706**	,468**	,581**	,892**	,535**	,569**	,376*	,488**	1	,822**	,583**	,508**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,013	,001		,000	,000	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 10	Pearson Correlation	,757**	,472**	,598**	,899**	,574**	,639**	,307*	,665**	,822**	1	,454**	,508**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,045	,000	,000		,002	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 11	Pearson Correlation	,585**	,848**	,595**	,564**	,546**	,390**	,842**	,485**	,563**	,454**	1	,870**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,001	,000	,002		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 12	Pearson Correlation	,708**	,981**	,482**	,586**	,434**	,602**	,817**	,571**	,508**	,508**	,870**	1	,848**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,004	,000	,000	,000	,001	,001	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
motivasi	Pearson	,860**	,817**	,770**	,838**	,730**	,719**	,698**	,771**	,796**	,820**	,811**	,848**	1
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Universitas Terbuka

Lampiran 6

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA GURU (Z)

Correlations

		soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	soal 7	soal 8	soal 9	soal 10	soal 11	soal 12	soal 13	soal 14	soal 15	soal 16	soal 17	kinerj a
soal 1	Pearson Correlation	1	,579**	,498**	,366*	,433**	,211	,335*	-,043	,021	,135	,086	,063	,340*	-,084	,412**	,400**	,609**	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,016	,004	,174	,028	,783	,894	,388	,584	,688	,026	,593	,006	,008	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 2	Pearson Correlation	,579**	1	,494**	,521**	,314*	,421**	,489**	,216	,169	,276*	,221	,167	,484**	,262	,499**	,353*	,944**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,041	,005	,001	,165	,280	,073	,155	,285	,001	,090	,001	,020	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 3	Pearson Correlation	,498**	,494**	1	,291	,242	,308*	,394**	-,046	,024	,143	,003	,089	,335*	-,093	,242	,356*	,524**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,058	,118	,045	,009	,768	,879	,362	,983	,572	,028	,554	,119	,019	,000	,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 4	Pearson Correlation	,366*	,521**	,291	1	,284	,276*	,881**	,248	,080	,262	,141	-,006	,779**	,301	,920**	,333*	,492**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,058		,065	,073	,000	,109	,608	,090	,369	,969	,000	,050	,000	,029	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 5	Pearson Correlation	,433**	,314*	,242	,284	1	-,012	,256	,108	,612**	,287	-,112	,079	,264	,173	,249	,935**	,296	,549**
	Sig. (2-tailed)	,004	,041	,118	,065		,938	,098	,492	,000	,062	,473	,615	,088	,266	,107	,000	,054	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

soal 6	Pearson Correlation	,211	,421**	,308*	,276	-,012	1	,324*	,089	,014	,296	-,033	,092	,256	,005	,256	,087	,455**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,174	,005	,045	,073	,938		,034	,570	,931	,054	,834	,559	,097	,976	,097	,581	,002	,006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 7	Pearson Correlation	,335*	,489**	,394**	,881**	,256	,324*	1	,229	,081	,210	,076	-,014	,892**	,280	,789**	,309*	,462**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,028	,001	,009	,000	,098	,034		,139	,604	,177	,629	,930	,000	,069	,000	,044	,002	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 8	Pearson Correlation	-,043	,216	-,046	,248	,108	,089	,229	1	,453**	,353*	,541**	,492**	,114	,913**	,230	,134	,255	,595**
	Sig. (2-tailed)	,783	,165	,768	,109	,492	,570	,139		,002	,020	,000	,001	,465	,000	,138	,390	,099	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 9	Pearson Correlation	,021	,169	,024	,080	,612**	,014	,081	,453**	1	,194	-,114	,145	,022	,509**	,028	,583**	,159	,439**
	Sig. (2-tailed)	,894	,280	,879	,608	,000	,931	,604	,002		,213	,466	,353	,889	,000	,856	,000	,308	,003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 10	Pearson Correlation	,135	,276	,143	,262	,287	,296	,210	,353*	,194	1	,298	,344*	,139	,380*	,233	,316*	,215	,555**
	Sig. (2-tailed)	,388	,073	,362	,090	,062	,054	,177	,020	,213		,053	,024	,374	,012	,132	,039	,166	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 11	Pearson Correlation	,086	,221	,003	,141	-,112	-,033	,078	,541**	-,114	,298	1	,246	,078	,496**	,196	-,145	,208	,367*
	Sig. (2-tailed)	,584	,155	,983	,369	,473	,834	,629	,000	,466	,053		,111	,619	,001	,209	,355	,180	,015
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 12	Pearson Correlation	,063	,167	,089	-,006	,079	,092	-,014	,492**	,145	,344*	,246	1	-,067	,499**	-,023	,149	,158	,389**
	Sig. (2-tailed)	,688	,285	,572	,969	,615	,559	,930	,001	,353	,024	,111		,670	,001	,883	,339	,313	,010
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

soal 13	Pearson	,340*	,484**	,335*	,779**	,264	,256	,892**	,114	,022	,139	,078	-,067	1	,225	,774**	,241	,396**	,606**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,028	,000	,088	,097	,000	,465	,889	,374	,619	,670		,147	,000	,120	,009	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 14	Pearson	-,084	,262	-,093	,301	,173	,005	,280	,913**	,509**	,380*	,496**	,499**	,225	1	,283	,147	,199	,614**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,593	,090	,554	,050	,266	,976	,069	,000	,000	,012	,001	,001	,147		,066	,346	,201	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 15	Pearson	,412**	,499**	,242	,920**	,249	,256	,789**	,230	,028	,233	,196*	-,023	,774**	,283	1	,233	,472**	,664**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,119	,000	,107	,097	,000	,138	,856	,132	,209	,883	,000	,066		,133	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 16	Pearson	,400**	,353*	,356*	,333*	,935**	,087	,309*	,134	,583**	,316*	-,145	,149	,241	,147	,233	1	,333*	,585**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,008	,020	,019	,029	,000	,581	,044	,390	,000	,039	,355	,339	,120	,346	,133		,029	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 17	Pearson	,609**	,944**	,524**	,492**	,296	,455**	,462**	,255	,159	,215	,208	,158	,396**	,199	,472**	,333*	1	,730**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,054	,002	,002	,099	,308	,166	,180	,313	,009	,201	,001	,029		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
kinerj a	Pearson	,524**	,754**	,475**	,703**	,549**	,410**	,684**	,595**	,439**	,555**	,367*	,389**	,606**	,614**	,664**	,585**	,730**	1
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,003	,000	,015	,010	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA GURU (Z)

Correlations

	soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	soal 7	soal 8	soal 9	soal 10	soal 11	soal 12	soal 13	soal 14	soal 15	soal 16	soal 17	kinerj a
soal 1 Pearson Correlation	1	,579**	,498**	,366*	,433**	,211	,335*	-,043	,021	,135	,086	,063	,340*	-,084	,412**	,400**	,609**	,524**
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,016	,004	,174	,028	,783	,894	,388	,584	,688	,026	,593	,006	,008	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 2 Pearson Correlation	,579**	1	,494**	,521**	,314*	,421**	,489**	,216	,169	,276*	,221	,167	,484**	,262	,499**	,353*	,944**	,754**
Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,041	,005	,001	,165	,280	,073	,155	,285	,001	,090	,001	,020	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 3 Pearson Correlation	,498**	,494**	1	,291	,242	,308*	,394**	-,046	,024	,143	,003	,089	,335*	-,093	,242	,356*	,524**	,475**
Sig. (2-tailed)	,001	,001		,058	,118	,045	,009	,768	,879	,362	,983	,572	,028	,554	,119	,019	,000	,001
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 4 Pearson Correlation	,366*	,521**	,291	1	,284	,276*	,881**	,248	,080	,262	,141	-,008	,779**	,301	,920**	,333*	,492**	,703**
Sig. (2-tailed)	,016	,000	,058		,065	,073	,000	,109	,608	,090	,369	,969	,000	,050	,000	,029	,001	,000
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 5 Pearson Correlation	,433**	,314*	,242	,284	1	-,012	,256	,108	,612**	,287	-,112	,079	,264	,173	,249	,935**	,296	,549**
Sig. (2-tailed)	,004	,041	,118	,065		,938	,098	,492	,000	,062	,473	,615	,088	,266	,107	,000	,054	,000
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

soal 6	Pearson Correlation	,211	,421**	,308*	,276	-,012	1	,324*	,089	,014	,298	-,033	,092	,256	,005	,256	,087	,455**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,174	,005	,045	,073	,938		,034	,570	,931	,054	,834	,559	,097	,976	,097	,581	,002	,006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 7	Pearson Correlation	,335*	,489**	,394**	,881**	,256	,324*	1	,229	,081	,210	,076	-,014	,892**	,280	,789**	,309*	,462**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,028	,001	,009	,000	,098	,034		,139	,604	,177	,629	,930	,000	,069	,000	,044	,002	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 8	Pearson Correlation	-,043	,216	-,046	,248	,108	,089	,229	1	,453**	,353*	,541**	,492**	,114	,913**	,230	,134	,255	,595**
	Sig. (2-tailed)	,783	,165	,768	,109	,492	,570	,139		,002	,020	,000	,001	,465	,000	,138	,390	,099	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 9	Pearson Correlation	,021	,169	,024	,080	,612**	,014	,081	,453**	1	,194	-,114	,145	,022	,509**	,028	,583**	,159	,439**
	Sig. (2-tailed)	,894	,280	,879	,608	,000	,931	,604	,002		,213	,466	,353	,889	,000	,856	,000	,308	,003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 10	Pearson Correlation	,135	,276	,143	,262	,287	,296	,210	,353*	,194	1	,298	,344*	,139	,380*	,233	,316*	,215	,555**
	Sig. (2-tailed)	,388	,073	,362	,090	,062	,054	,177	,020	,213		,053	,024	,374	,012	,132	,039	,166	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 11	Pearson Correlation	,086	,221	,003	,141	-,112	-,033	,076	,541**	-,114	,298	1	,246	,078	,496**	,196	-,145	,208	,387*
	Sig. (2-tailed)	,584	,155	,983	,369	,473	,834	,629	,000	,466	,053		,111	,619	,001	,209	,355	,180	,015
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 12	Pearson Correlation	,063	,167	,089	-,006	,079	,092	-,014	,492**	,145	,344*	,246	1	-,067	,499**	-,023	,149	,158	,389**
	Sig. (2-tailed)	,688	,285	,572	,969	,615	,559	,930	,001	,353	,024	,111		,670	,001	,883	,339	,313	,010
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

soal 13	Pearson	,340*	,484**	,335*	,779**	,264	,256	,892**	,114	,022	,139	,078	-.067	1	,225	,774**	,241	,396**	,606**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,028	,000	,088	,097	,000	,465	,889	,374	,619	,670		,147	,000	,120	,009	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 14	Pearson	-.084	,262	-.093	,301	,173	,005	,280	,913**	,509**	,380*	,496**	,499**	,225	1	,283	,147	,199	,614**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,593	,090	,554	,050	,266	,976	,069	,000	,000	,012	,001	,001	,147		,066	,346	,201	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 15	Pearson	,412**	,499**	,242	,920**	,249	,256	,789**	,230	,028	,233	,196	-.023	,774**	,283	1	,233	,472**	,664**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,119	,000	,107	,097	,000	,138	,856	,132	,209	,883	,000	,066		,133	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 16	Pearson	,400**	,353*	,356*	,333*	,935**	,087	,309*	,134	,583**	,316*	-.145	,149	,241	,147	,233	1	,333*	,585**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,008	,020	,019	,029	,000	,581	,044	,390	,000	,039	,355	,339	,120	,346	,133		,029	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
soal 17	Pearson	,609**	,944**	,524**	,492**	,296	,455**	,462**	,255	,159	,215	,208	,158	,396**	,199	,472**	,333*	1	,730**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,054	,002	,002	,099	,308	,166	,180	,313	,009	,201	,001	,029		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
kinerj a	Pearson	,524**	,754**	,475**	,703**	,549**	,410**	,684**	,595**	,439**	,555**	,367*	,389**	,606**	,614**	,664**	,585**	,730**	1
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,003	,000	,015	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Variabel Keterampilan Konseptual (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	7

Variabel Keterampilan Hubungan Manusia (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	8

Variabel Keterampilan Teknis Kepala Sekolah (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	5

Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	46,2
	Excluded ^a	50	53,8
	Total	93	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,666	12

Variabel Instrumen Kinerja Guru (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	97,7
	Excluded ^a	1	2,3
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

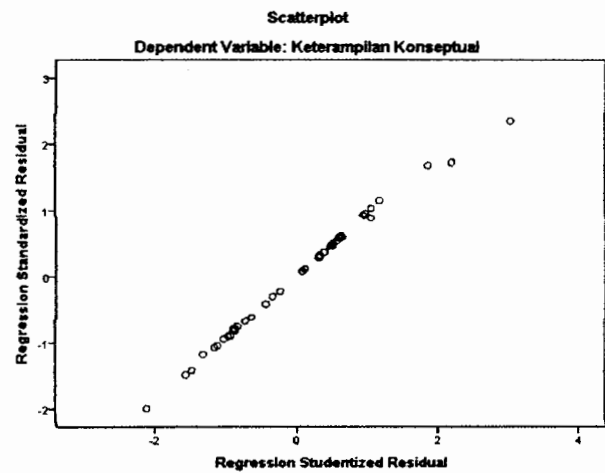
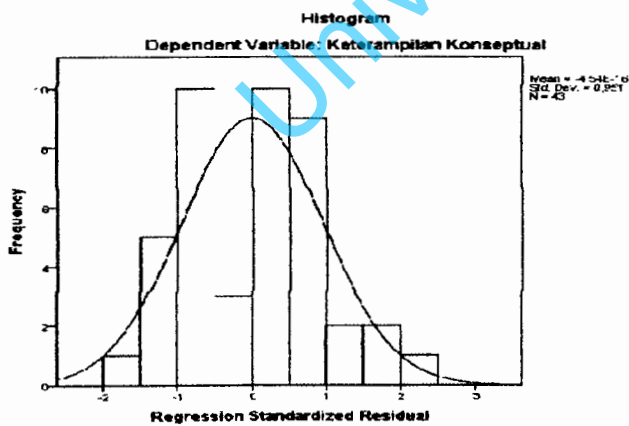
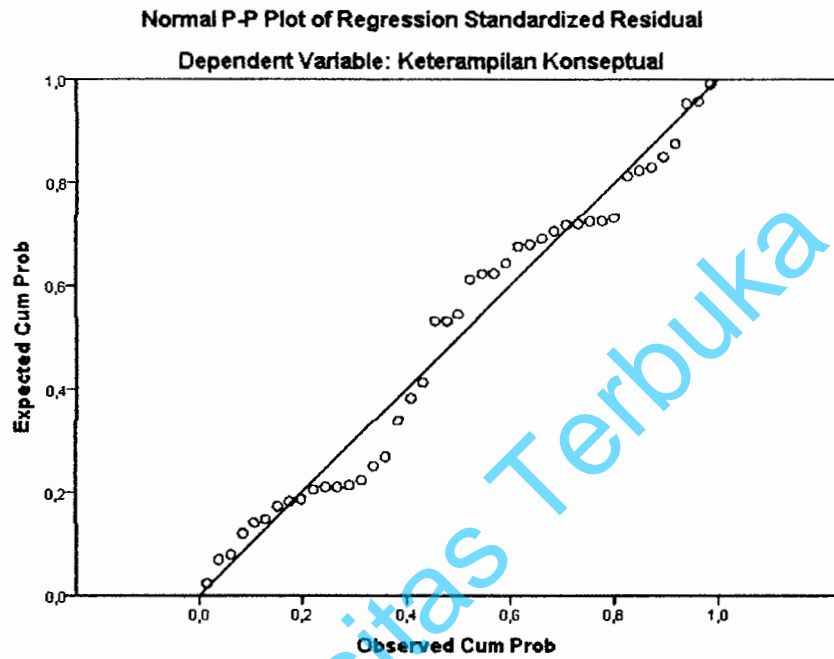
Cronbach's Alpha	N of Items
,843	17

Lampiran 8

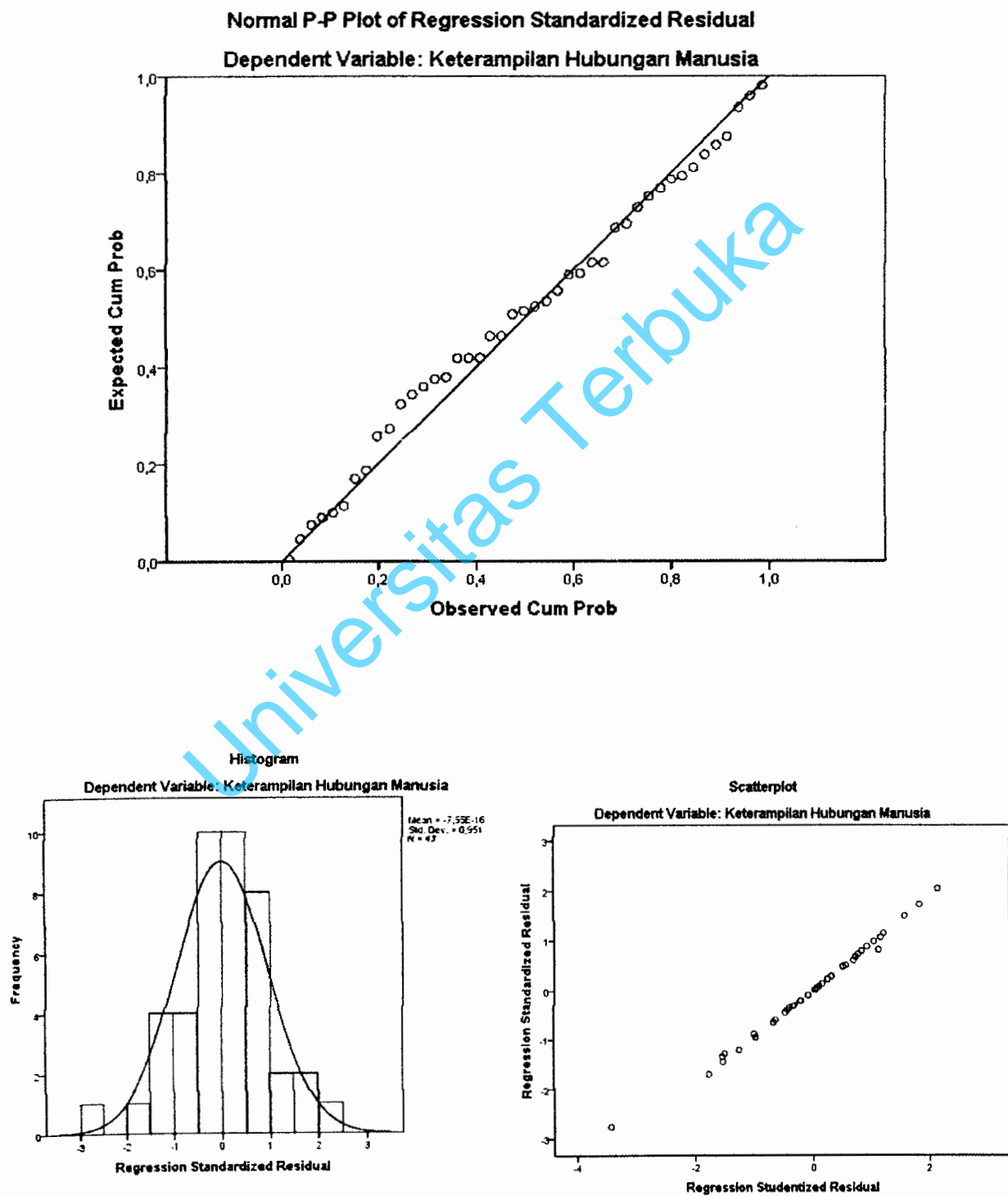
UJI ASUMSI KLASIK

1. HASIL UJI NORMALITAS

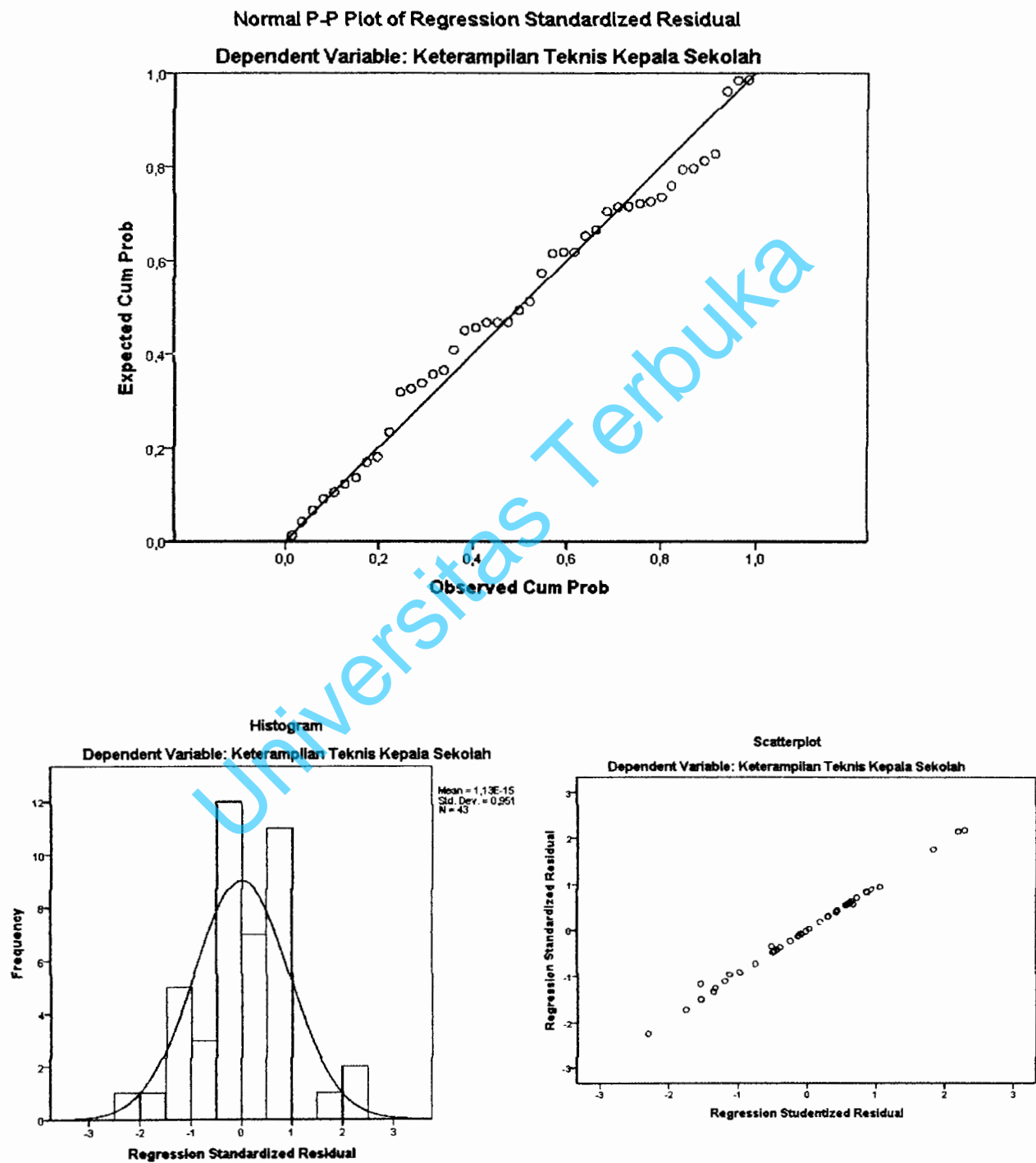
1.1 Keterampilan Konseptual



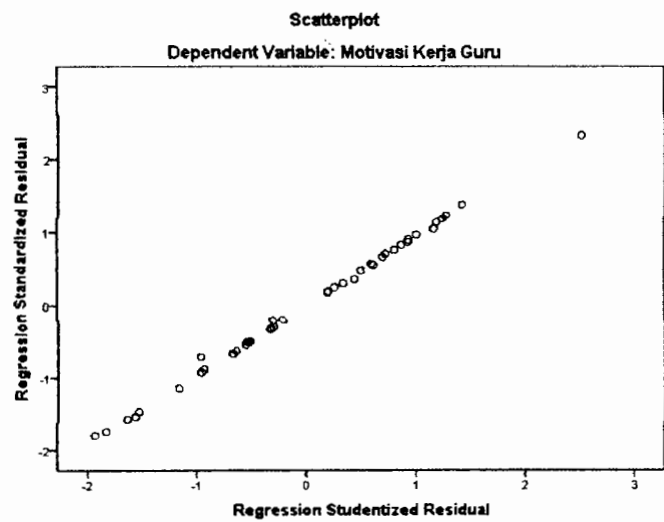
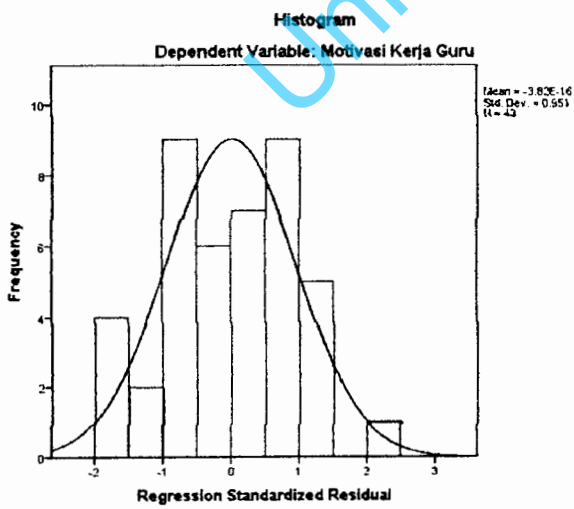
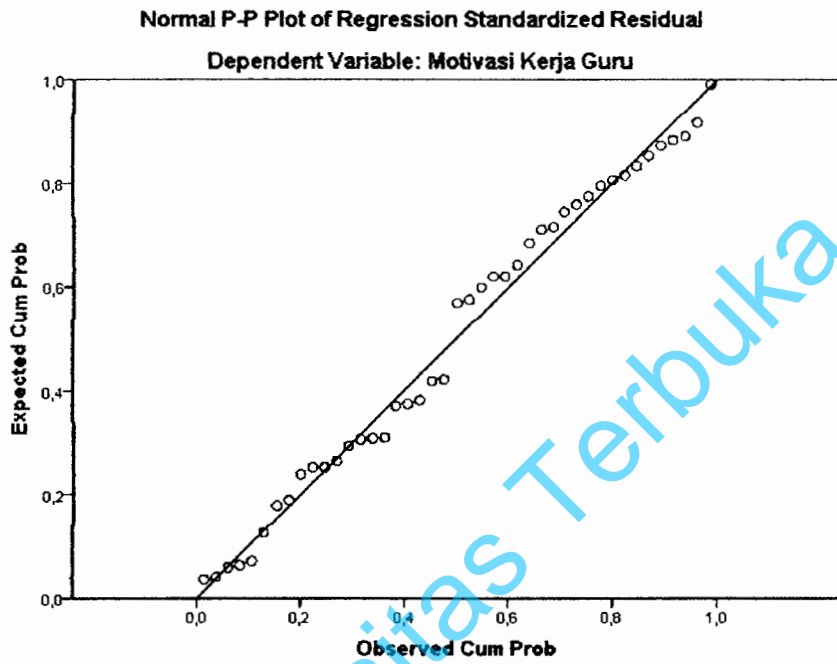
1.2 Keterampilan Hubungan Manusia



1.3 Keterampilan Teknis Kepala Sekolah

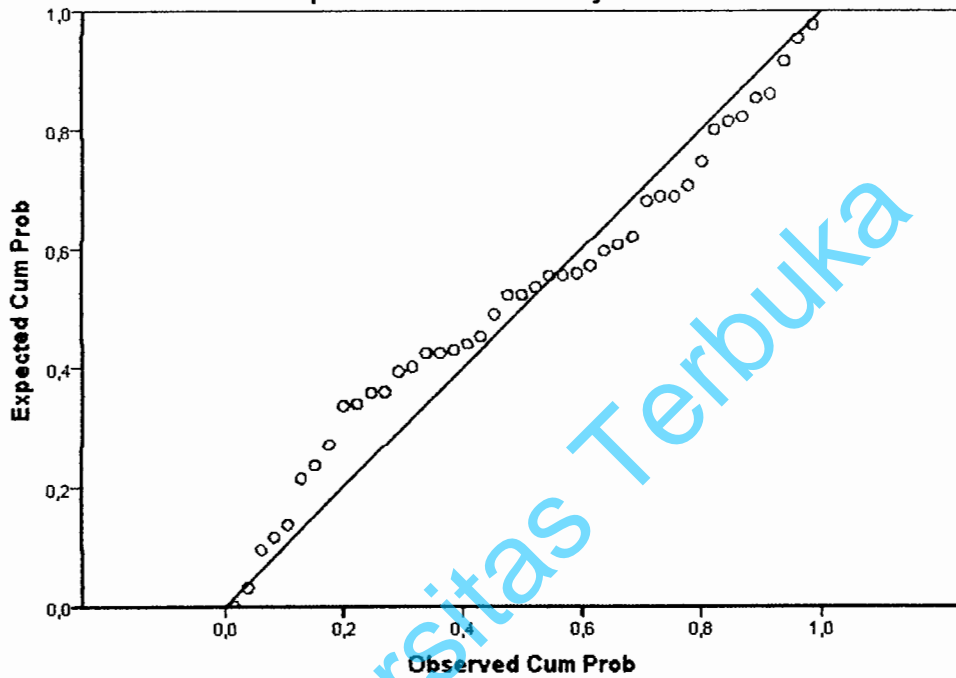


1.4 Motivasi Kerja guru



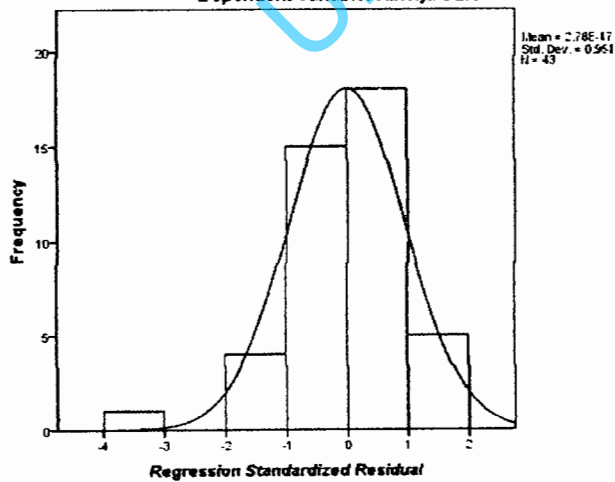
1.5 Kinerja Guru

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja Guru



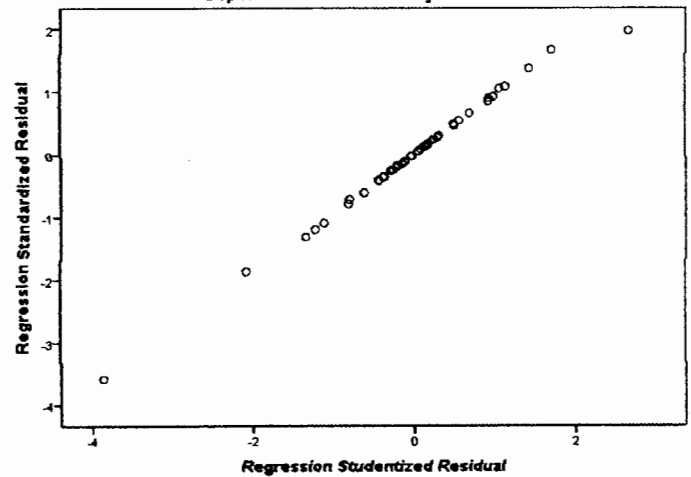
Histogram

Dependent Variable: Kinerja Guru



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Guru



Lampiran 9

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,599	,118		
	Keterampilan Konseptual	,690	3,459	,270	3,708
	Keterampilan Hubungan Manusia	,182	,728	,172	5,827
	Keterampilan Teknis Kepala Sekolah	-,312	-1,555	,267	3,751
	Motivasi Kerja Guru	,242	1,993	,726	1,377

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

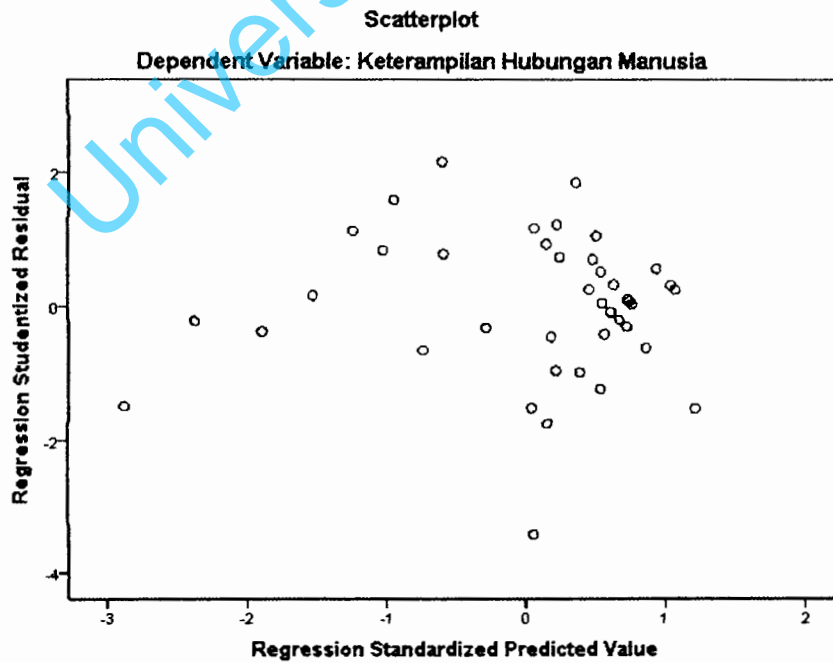
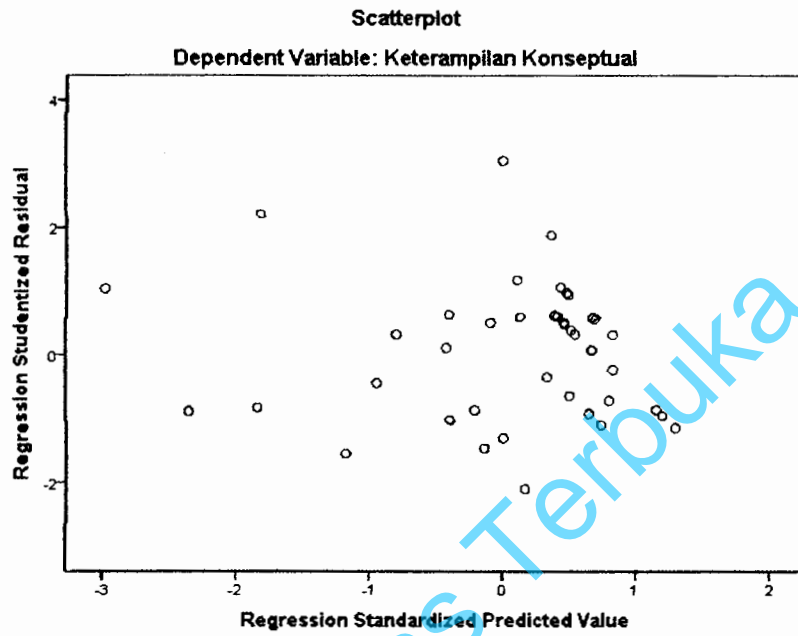
Atau

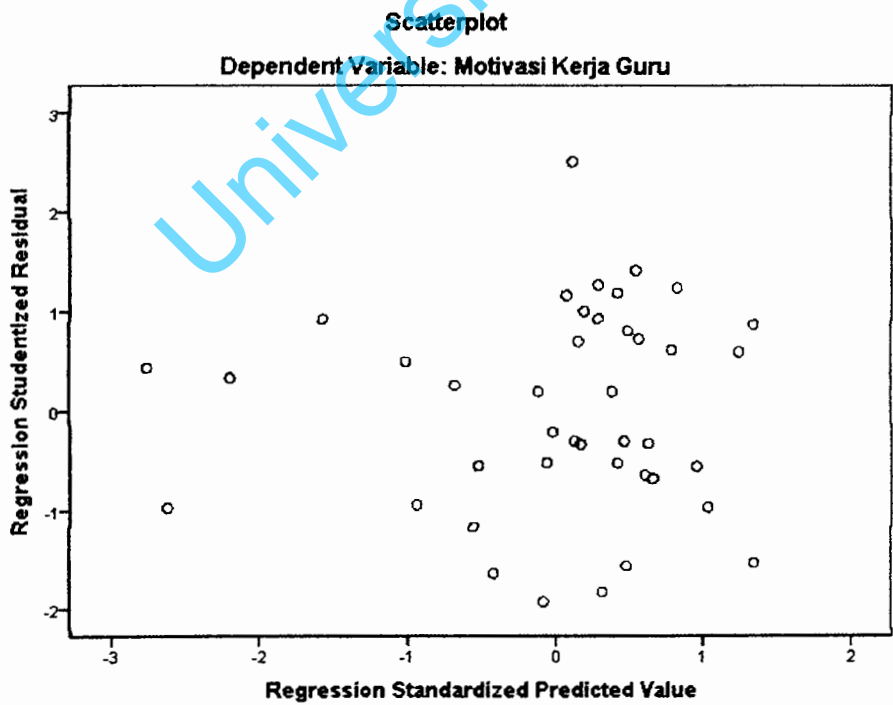
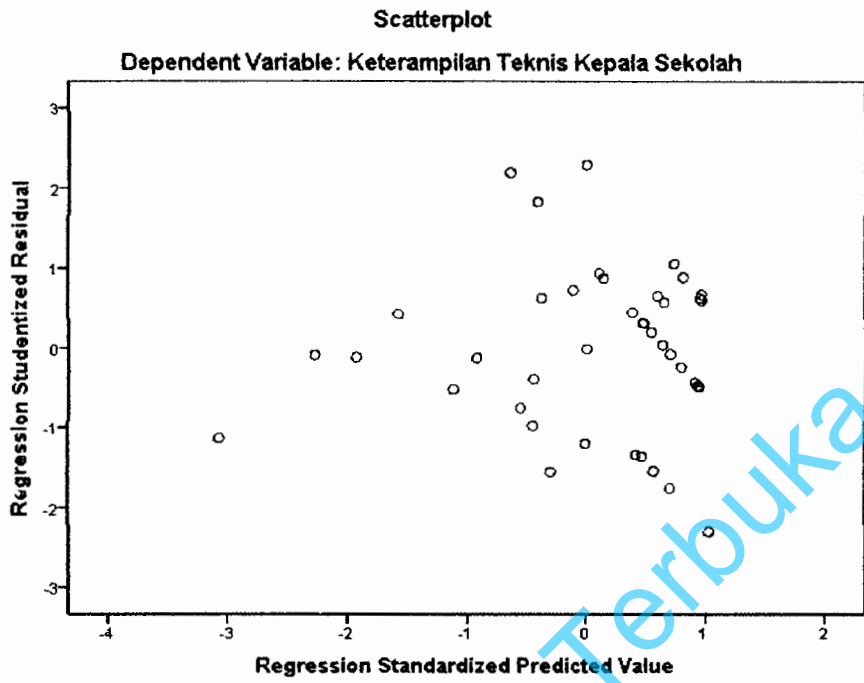
Coefficients^a

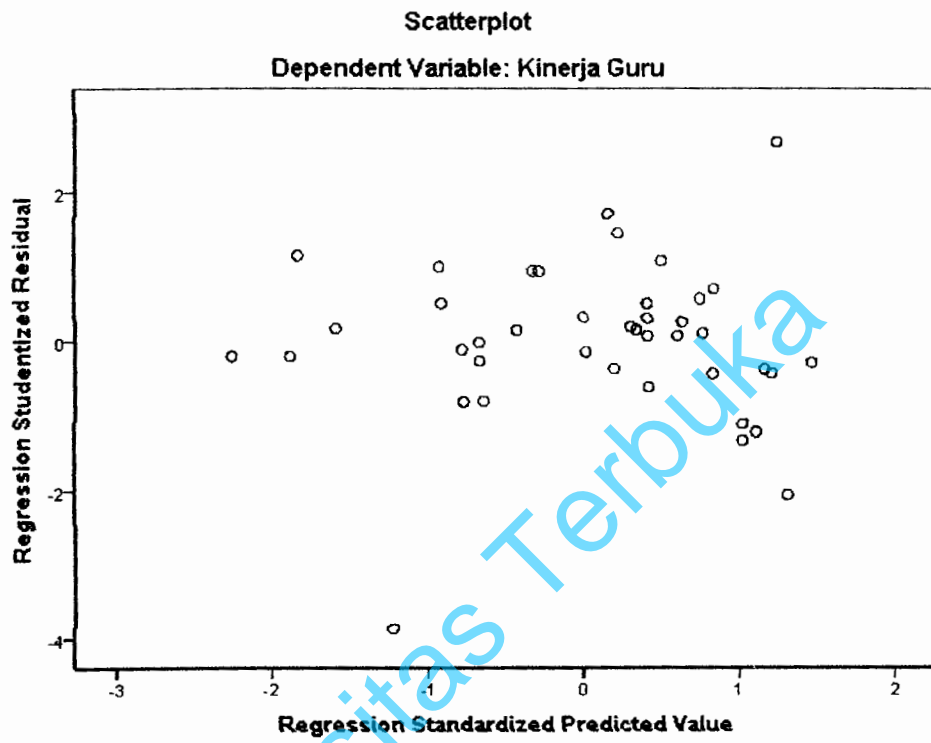
Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	Keterampilan Konseptual	,270	3,708
	Keterampilan Hubungan Manusia	,172	5,827
	Keterampilan Teknis Kepala Sekolah	,267	3,751
	Motivasi Kerja Guru	,726	1,377

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS







Lampiran 11

Analisis Korelasi

Correlations

		Ket Konsep	Ket Hub Man	Ket Tek KS
Ket_Konsep	Pearson Correlation	1	,850**	,763**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	43	43	43
Ket_Hub_Man	Pearson Correlation	,850**	1	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	43	43	43
Ket_Tek_KS	Pearson Correlation	,763**	,853**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	43	43	43
Mot_Kerja_Gr	Pearson Correlation	,482**	,516**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002
	N	43	43	43
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,724**	,628**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	43	43	43

Correlations

		Mot Kerja Gr	Kinerja Guru
Ket_Konsep	Pearson Correlation	,482**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	43	43
Ket_Hub_Man	Pearson Correlation	,516**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	43	43
Ket_Tek_KS	Pearson Correlation	,459**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001
	N	43	43
Mot_Kerja_Gr	Pearson Correlation	1	,526**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 12

ANALISIS REGRESI GANDA (X1, X2, X3 KE Y)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 ^a	,274	,218	3,165

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	147,120	3	49,040	4,896	,006 ^a
	Residual	390,647	39	10,017		
	Total	537,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	39,109	3,595
	Ket_Konsep	,131	,225
	Ket_Hub_Man	,230	,215
	Ket_Tek_KS	,048	,271

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)		10,880	,000			
	Ket_Konsep	,152	,582	,564	,482	,093	,079
	Ket_Hub_Man	,346	1,067	,293	,516	,168	,146
	Ket_Tek_KS	,047	,177	,860	,459	,028	,024

- a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Coefficient Correlations^a

Model			Ket Tek KS	Ket Konsep	Ket Hub Man
1	Correlations	Ket_Tek_KS	1,000	-,135	-,602
		Ket_Konsep	-,135	1,000	-,592
		Ket_Hub_Man	-,602	-,592	1,000
	Covariances	Ket_Tek_KS	,073	-,008	-,035
		Ket_Konsep	-,008	,050	-,029
		Ket_Hub_Man	-,035	-,029	,046

- a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Analisis Regresi Ganda (X1, X2, X3 ke Z)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,515	4,711

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1054,320	3	351,440	15,837	,000 ^a
	Residual	865,447	39	22,191		
	Total	1919,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Konsep, Ket_Hub_Man
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	34,470	5,350
	Ket_Konsep	1,180	,334
	Ket_Hub_Man	,333	,320
	Ket_Tek_KS	-,583	,403

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)		6,443	,000			
	Ket_Konsep	,727	3,528	,001	,724	,492	,379
	Ket_Hub_Man	,266	1,041	,304	,628	,164	,112
	Ket_Tek_KS	-,301	-1,445	,156	,481	-,225	-,155

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficient Correlations^a

Model			Ket Tek KS	Ket Konsep	Ket Hub Man
1	Correlations	Ket_Tek_KS	1,000	-,135	-,602
		Ket_Konsep	-,135	1,000	-,592
		Ket_Hub_Man	-,602	-,592	1,000
	Covariances	Ket_Tek_KS	,163	-,018	-,078
		Ket_Konsep	-,018	,112	-,063
		Ket_Hub_Man	-,078	-,063	,103

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Lampiran 13

UJI HIPOTESIS PENELITIAN (ANALYSIS PATH)

1. Koefisien Determinasi (R^2)

1.1. Output Substruktur 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Konsep, Ket_Hub_Man.	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 ^a	,273	,237	3,126

- a. Predictors: (Constant), Ket_Konsep, Ket_Hub_Man.
b. Dependent Variable : Mot_Kerja_Gr

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146,806	2	73,403	7,510	,002 ^a
	Residual	390,962	40	9,774		
	Total	537,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Hub_Man, Ket_Konsep
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,147	3,545		11,044	,000
	Ket_Konsep	,136	,220	,158	,618	,540
	Ket_Hub_Man	,253	,170	,381	1,488	,145

- a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

1.1. Output Substruktur 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,267	,231	3,139

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	143,733	2	71,867	7,295	,002 ^a
	Residual	394,034	40	9,851		
	Total	537,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man
b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40,192	3,049		13,183	,000
	Ket_Hub_Man	,304	,172	,458	1,765	,085
	Ket_Tek_KS	,069	,266	,068	,260	,796

- a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

1.3. Output Substruktur 3

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Konsep, Ket_Tek_KS	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 ^a	,252	,215	3,170

a. Predictors: (Constant), Ket_Konsep, Ket_Tek_KS

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135,720	2	67,860	6,751	,003 ^a
	Residual	402,048	40	10,051		
	Total	537,767	42			

a. Predictors: (Constant), Ket_Konsep, Ket_Tek_KS

b. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38,936	3,597		10,824	,000
	Ket_Tek_KS	,222	,217	,217	1,025	,312
	Ket_Konsep	,272	,181	,317	1,502	,141

a. Dependent Variable: Mot_Kerja_Gr

1.4 Output Substruktur 4

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Hub_Man, Ket_Konsep	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 ^a	,525	,501	4,774

- a. Predictors: (Constant), Ket_Hub_Man, Ket_Konsep

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1007,974	2	503,987	22,110	,000 ^a
	Residual	911,793	40	22,795		
	Total	1919,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Hub_Man, Ket_Konsep
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,015	5,413		6,284	,000
	Ket_Konsep	1,114	,336	,687	3,319	,002
	Ket_Hub_Man	,055	,259	,044	,211	,834

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

1.5 Substruktur 5

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,405	,376	5,342

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	778,127	2	389,064	13,632	,000 ^a
	Residual	1141,640	40	28,541		
	Total	1919,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Tek_KS, Ket_Hub_Man
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44,252	5,190		8,527	,000
	Ket_Hub_Man	1,002	,293	,800	3,421	,001
	Ket_Tek_KS	-,391	,453	-,202	-,863	,393

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

1.6 Substruktur 6

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ket_Konsep, Ket_Tek_KS	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,733 ^a	,537	,514	4,716

- a. Predictors: (Constant), Ket_Konsep, Ket_Tek_KS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1030,292	2	515,146	23,166	,000 ^a
	Residual	889,475	40	22,237		
	Total	1919,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Ket_Konsep, Ket_Tek_KS
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,219	5,350		6,395	,000
	Ket_Tek_KS	-,330	,322	-,170	-1,024	,312
	Ket_Konsep	1,385	,270	,854	5,134	,000

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

1.7 Substruktur 7

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	69,65	6,761	43
Mot Kerja_Gr	51,65	3,578	43

Correlations

		Kinerja Guru	Mot Kerja Gr
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1,000	,526
	Mot Kerja Gr	,526	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru	.	,000
	Mot Kerja Gr	,000	.
N	Kinerja Guru	43	43
	Mot Kerja Gr	43	43

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Mot Kerja_Gr	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,259	5,818

- a. Predictors: (Constant), Mot_Kerja_Gr

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	531,784	1	531,784	15,709	,000 ^a
	Residual	1387,983	41	33,853		
	Total	1919,767	42			

- a. Predictors: (Constant), Mot_Kerja_Gr
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,288	12,990		1,408	,167
	Mot Kerja Gr	,994	,251	,526	3,963	,000

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

BIODATA

Nama : Hisar Lambok Manogu Silaban
N I M : 018263714
Tempat dan Tanggal Lahir : Sibuluan, 16 Juli 1973
Registrasi Pertama : 2012.1
Riwayat Pendidikan : 1. Sarjana Pendidikan Bahasa Inggris, 1998
2. Diploma III Pendidikan Bahasa Inggris, 1994
3. SMA Jurusan IPA, 1991
4. SMP, 1989
5. SD, 1985
Riwayat Pekerjaan : 1. Kepala SMA Negeri 1 Sitahuis, 2012
2. Kepala SMA Negeri 2 Pandan, 2010
3. Pengawas Sekolah Dinas Pendidikan, 2009
4. Camat Kecamatan Sitahuis, 2008
5. Guru SMA Negeri 1 Tukka, 2004
6. Guru SMP Negeri 5 Barus, 1995
7. Guru SMEA Markus Medan, 1994
8. Guru SMP Darma Jaya Medan, 1993
Alamat Tetap : Jalan BKKBN, Sibuluan Nalambok, Kec. Sarudik,
Kab. Tapanuli Tengah - Sumatera Utara
Telp/HP. : (0631) 26336 / 082164942334

Jakarta, 2014

HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN
NIM. 018263714



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ – UT) Medan
Jl. Bromo No. 29 Medan, Kelurahan Binjai, Kecamatan Medan Denai Kode Pos 20228
Telepon : 061 – 7323795, 7326261, Faksimile : 061 – 7326260
Laman : ut-medan@ut.ac.id

Nomor : 769 / UN31.23/KM/2014
Hal : Izin melakukan penelitian
Lamp. : -

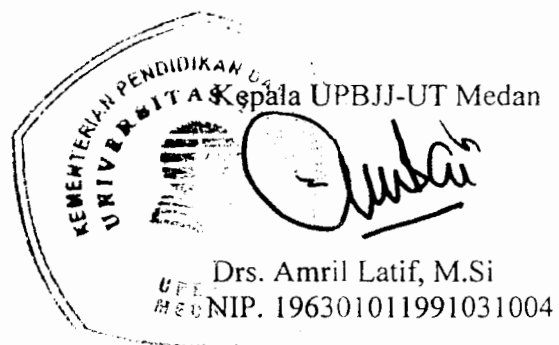
Medan, 27 Februari 2014

Yth. : Kepala SMAN 1 Pinang Sori
Di Tempat

Bersama ini dengan hormat kami sampaikan permohonan izin melakukan penelitian di Instansi yang Bapak pimpin untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan,

Nama : Hisar Lambok
NIM : 018263714
Judul TAPM : Pengaruh Managerial Skill Kepala Sekolah terhadap Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinang Sori Kabupaten Tapanuli Tengah

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.





SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : 421.3/ 227 / 2014

Berdasarkan Surat Kepala UPBJJ-UT Nomor : 769 / UN31.23 / KM / 2014 tentang Pengumpulan Data Tugas Akhir Program Magister Manajemen Universitas Terbuka (MM-UT) dengan Judul Tesis “ Pengaruh Manajerial Skill Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah”, dengan ini Kepala SMA Negeri 1 Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah memberi izin penelitian kepada :

N a m a : HISAR LAMBOK MANOGU SILABAN
N I M : 018263714
Program Studi : Magister Manajemen Pascasarjana Universitas
Terbuka

Demikian untuk dilaksanakan dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinangsori, 01 April 2014

Kepala Sekolah,



HONNI HERMANTO

Pembina

NIP. 196204301988031002