

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SE-KECAMATAN CIBUNGBULANG  
KABUPATEN BOGOR**



Disusun Oleh

**R. DADEN LHAKSMANA  
NIM : 500803548**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2018**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor** adalah hasil karya 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 pencabutan ijazah dan gelar.

Bogor, 14 Mei 2018  
Yang Menyatakan,

The image shows a handwritten signature in black ink over a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSITAS TERBUKA' at the top, 'MAGISTER PENDIDIKAN DASAR' in the middle, and 'R. DADEN LHAKSANA' at the bottom. There is also a small logo or emblem on the right side of the stamp.

(R.Daden Lhaksana)  
500803548

**THE INFLUENCE OF PRINCIPAL LEADERSHIP AND  
WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE IN  
DISTRICT CIBUNGBULANG BOGOR REGENCY**

**R.DADEN LHAKSMANA**  
**([dadenlhaksmna@gmail.com](mailto:dadenlhaksmna@gmail.com))**

**PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA  
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

**Abstract**

This research aims to determine the influence of principal leadership and work motivation on teacher performance, the influence of principal leadership on teacher performance and the influence of work motivation on teacher performance in District Cibungbulang Bogor Regency. The research method used is survey research method. Responden consisted of 145 teachers. Data collection used questionnaire. Technique of data analyst used simple regression analyst technique to know influence of variable X1 to variable Y and variable X2 to variable Y and with multiple regression analyst to know influence between variable X1 and X2 together to variable Y with 5% significant level. The result shows that there is influence of principal's leadership on teacher performance by using t-test yielding 7,174 and sig 0,000 <0,05, based on this assumption it means that the better principal leadership will increase teacher performance. table Motivation of work affect the performance of teachers with the assumption of 2.177 and sig 0,000 <0.05 this can be interpreted that the better the work motivation will increase the performance of teachers. There is a positive and significant influence between principal leadership and work motivation collectively on teacher performance with estimation 30,915 and sig 0,000 <0,05, hence based on calculation it can be said that the better principal leadership, and work motivation together will improve teacher performance.

*Keyword : Principalledership, work motivation, teacher performance*

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SE KECAMATAN CIBUNGBULANG KABUPATEN BOGOR

R.DADEN LHAKSMAHA  
(dadenlhaksmaha@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Metode penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian survai. Responden adalah guru sebanyak 145 orang. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y dan variabel X2 terhadap variabel Y dan dengan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y dengan taraf signifikan 5%. Dengan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan menggunakan uji-t menghasilkan  $t_{hitung} = 7,174$  dan  $sig < 0,000 < 0,05$ , dengan berdasarkan asumsi tersebut hal ini mengandung makna bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkat kinerja guru. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan asumsi  $t_{hitung} = 2,177$  dan  $sig < 0,000 < 0,05$  hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kinerja guru. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan estimasi  $t_{hitung} = 30,915$  dan  $sig < 0,000 < 0,05$ , maka berdasarkan penghitungan dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru.

*Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru.*

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM** : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

**Penyusun TAPM** : R. Daden Lhaksana

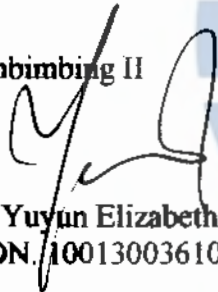
**NIM** : 500803548

**Program Studi** : Magister Pendidikan Dasar


**Hari/Tanggal** : Sabtu, 07 April 2018

Menyetujui :


Pembimbing II

  
Dr. Yuyun Elizabeth Patras, M.Pd.  
NIDN. 10013003610

Pembimbing I

  
Dr. Sarkadi, M.Si.  
NIP. 196907041994031002

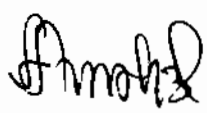
Penguji Ahli


  
Prof. Dr. Suciati, M.Sc, P.Hd  
NIP. 195202131985032001

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Pendidikan Keguruan

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

  
Dr. Ir. Amalia Sapriati, M.A.  
NIP. 196008211986012001

  
Prof. Drs. Udan Kusmawan, M.A., Ph.D  
NIP. 196904051994031002



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

**PENGESAHAN**

**Nama** : R.Daden Lhaksana  
**NIM** : 500803548  
**Program Studi** : Magister Pendidikan Dasar  
**Judul TAPM** : "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor"

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Pendidikan Dasar Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

**Hari/Tanggal** : Sabtu, 07 April 2018

**Waktu** : 10.00 s/d 11.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

**Nama** : Dr. Tita Rosita, M.Pd

**Penguji Ahli**

**Nama** : Prof. Dr. Suciati, M.Sc, P.Hd.

**Pembimbing I**

**Nama** : Dr. Sarkadi, M.Si

**Pembimbing II**

**Nama** : Dr. Yuyun Elizabeth Patras, M.Pd

## KATA PENGANTAR

Puji syukur akan selalu tercurah kehadirat Allah Rabbi karena atas limpahan Inayah dan hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian ini, dengan tujuan untuk melengkapi salah satu persyaratan penyelesaian pendidikan pada program studi Pascasarjana Magister Pendidikan Dasar di Universitas Terbuka UPBJJ Bogor.

Dalam menyelesaikan Tesis penelitian ini peneliti mendapatkan motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu dengan tidak mengurangi rasa hormat kiranya peneliti akan menyampaikan ucapan terimakasih yang setinggi – tingginya kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bs, Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti perkuliahan di Magister Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Prof. Dr. Udan Kusmawan, M.A, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Terbuka (UT) yang telah memberikan izin dalam mengikuti perkuliahan Pascasarjana Program Pendidikan Dasar di Universitas Terbuka.
3. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan program pascasarjana di Universitas Terbuka.

4. Drs. Boedhi Oetoyo, M.A. selaku Kepala UPBJJ-UT Bogor beserta staf yang telah memberikan izin dan kemudahan untuk menyelesaikan penelitian ini.
5. Dr.Ir.Amalia Supriati, M.A, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Pendidikan Dasar yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengikuti dan menyelesaikan perkuliahan pascasarjana Program Pendidikan Dasar di Universitas Terbuka.
6. Dr Tita Rosita, M.Pd. selaku ketua komisi Penguji Ujian Sidang Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan saran kepada peneliti untuk menyempurnakan dalam penyelesaian Tugas Akhir Program magister (TAPM).
7. Prof.Dr. Suciati, M.Sc. Ph.D. selaku Penguji Ahli pada Ujian Sidang Pascasarjana Universitas Tebuka yang telah banyak memberikan saran kepada peneliti untuk menyempurnakan penelitin ini.
8. Dr.Sarkadi, M.Si. Selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing dan mengarahkan penenliti dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Dr.Yuyun Elizabeth Patras ,M.Pd. Selaku Pembimbing II dengan sabar dan telaten membimbing peneliti dalam penyelesaian penelitian ini.
10. Bapak Dedih Turiadi, S.Pd. selaku Kepala Sekolah SDN Cimanggu 02 yang telah memberikan izin untuk mengikuti Pendidikan Pascasarjana Magister Pendidikan Dasar di Universitas Terbuka.



11. Istri tercinta dan Anak – anakku tersayang yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, motivasi dan semangat kepada peneliti dengan penuh cinta dan sayang.
12. Ibu ku tercinta dan keluargaku yang tak pernah berhenti memberikan doa dan motivasi, baik moril maupun materil sehingga Tesis Penelitian ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kerendahan hati peneliti haturkan banyak terimakasih atas segala bantuan, doa dan bimbingan yang telah peneliti terima dan rasakan semoga dibalas oleh Allah SWT dengan balasan yang berlimpah.

Walau bagaimanapun kelemahan serta kekurangan yang ada pada diri peneliti agar menjadi maklum adanya, maka peneliti menerima segala bentuk kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk perbaikan dan bekal pengetahuan dimasa yang akan datang. Semoga tesis penelitian yang kami susun ini dapat memberikan manfaat bagi diri peneliti sendiri khususnya dan bagi para pembaca umumnya.



Bogor,.....2018

Peneliti

## Daftar Riwayat Hidup

- Nama** : R.Daden Lhaksmana  
**NIM** : 500803548  
**Program studi** : Magister Pendidikan Dasar  
**Tempat/Tanggal Lahir** : Bogor,26 – 02 – 1969
- Riwayat Pendidikan** : Lulus SD di SDN Situ-Udik pada tahun1981  
 : LulusSMP di SMPN Cibungbulang tahun 1984  
 : Lulus SPG di SPG PGRI Bogor tahun 1987  
 : Lulus S1 di UIK Bogor FKIP, Program studi Pendidikan LuarSekolah tahun 1998
- Riwayat Pekerjaan** : Tahun 1994 s/d 2010 sebagai guru di SMPS Taman Islam Cibungbulang.  
 : Tahun 2001 s/d 2010 sebagai guru di SMAS Taman Islam Cibungbulang.  
 : Tahun 2003 s/d 2008 sebagai guru bantu sekolah di SDN Leuweungkolot 07 Cibungbulang  
 : Tahun 2008 s/d sekarang sebagai guru PNS di SDN Cimanggu 02 Cibungbulang.

Bogor, Desember 2017

R.Daden Lhaksmana  
NIM; 500803548

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Riwayat Hidup .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	14
1. Kinerja Guru.....	14
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	26
3. Motivasi Kerja .....	44
B. Penelitian Terdahulu .....	59
C. Kerangka Berpikir.....	62
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	62
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	63
D. Operasional Variabel .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	66
B. Populasi dan Sampel .....	68
1. Populasi .....	68
2. Sampel .....	69
C. Instrumen Penelitian.....	70
1. Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	71
2. Instrumen Variabel Motivasi Kerja .....	75
3. Instrumen Variabel Kinerja Guru.....	78
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	81
E. Metode Analisis Data .....	82

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian.....	88
1. Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru.....	88
2. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	89
3. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja.....	91
B. Hasil Pengujian Persyaratan Analisis .....	92
1. Uji Normalitas Data .....	92
a. Uji Multikolinearitas Data .....	94
b. Uji Heteroskedstisitas Data .....	95
2. Uji Analisis Regresi .....	96
a. Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	96
b. Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	99
c. Analisis Regresi Berganda : Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru.....	102
3. Pengujian Hipotesis .....	105
a. Uji-t Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Terhadap Kinerja Guru .....	105
b. Uji-t Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru .....	106
c. Uji-f Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y) ....	107
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	108
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	108
2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	112
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y).....	114
D. Keterbatasan Penelitian .....	121

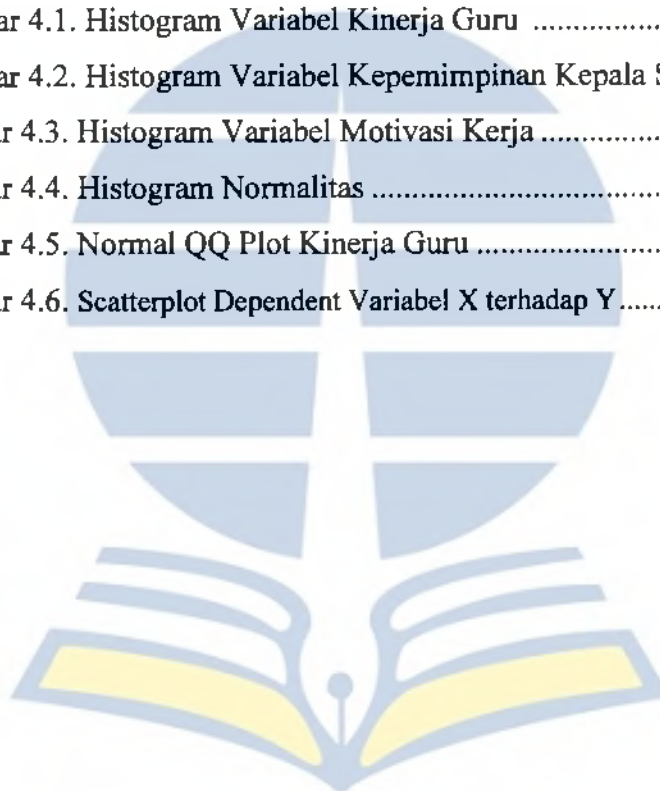
## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	122
B. Implikasi.....	124
C. Saran.....	125

DAFTAR PUSTAKA.....	128
---------------------	-----

DAFTAR LAMPIRAN.....	131
----------------------	-----

Daftar Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Aktivitas Guru Dalam Kegiatan Gugus.....	5
Gambar 1.2. Data Kehadiran Guru.....	7
Gambar 2.1. Hierarki Kebutuhan Maslow .....	46
Gambar 2.2. Pengaruh Variabel X1 terhadap variabel Y .....	63
Gambar 2.3. Pengaruh Variabel X2 terhadap variabel Y .....	64
Gambar 2.4. Konstelasi Kerangka Pikir .....	65
Gambar 3.1. Konstelasi Variabel X1 dan Variabel X2 Terhadap Variabel Y .....	67
Gambar 4.1. Histogram Variabel Kinerja Guru .....	89
Gambar 4.2. Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	90
Gambar 4.3. Histogram Variabel Motivasi Kerja .....	91
Gambar 4.4. Histogram Normalitas .....	93
Gambar 4.5. Normal QQ Plot Kinerja Guru .....	93
Gambar 4.6. Scatterplot Dependent Variabel X terhadap Y .....	95



Daftar Tabel	Halaman
Tabel 3.1. Data Guru PNS Kecamatan Cibungbulang .....	68
Tabel 3.2. Penyebaran Sampel Penelitian .....	70
Tabel 3.3. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	72
Tabel 3.4. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah....	74
Tabel 3.5. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah Sesudah Uji Coba.....	74
Tabel 3.6. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja.....	75
Tabel 3.7. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja.....	77
Tabel 3.8. Kisi-kisi Instrumen Motivasi kerja sesudah uji coba .....	78
Tabel 3.9. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru.....	79
Tabel 3.10. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Guru .....	80
Tabel 3.11. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru Sesudah Uji Coba.....	81
Tabel 4.1. Data Variabel Kinerja Guru .....	88
Tabel 4.2. Data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	90
Tabel 4.3. Data Variabel Motivasi Kerja . .....	91
Tabel 4.4. Uji Normalitas Data dengan Skewness dan Kurtosis .....	92
Tabel 4.5. Uji Multikolinearitas Data .....	94
Tabel 4.6. Model Summary Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	96
Tabel 4.7. Anova Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	97
Tabel 4.8. Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru . .....	98
Tabel 4.9. Model Summary Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru ..	99
Tabel 4.10. Anova Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	100
Tabel 4.11. Koefisien Regresi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	100
Tabel 4.12. Model Summary Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	102
Tabel 4.13. Anova Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	103
Tabel 4.14. Koefisien Regresi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	103
Tabel 4.15. Koefisien Regresi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	105
Tabel 4.16. Koefisien Regresi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	106
Tabel 4.17. Anova Kepemimpinan Kepala Sekolah Motivasi Kerja Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru.....	107

Daftar Lampiran	Halaman
Lampiran.1 Surat Permohonan Izin Penelitian .....	131
Lampiran.2 Jadwal Penelitian .....	132
Lampiran. 3 Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba .....	133
Lampiran. 4 Instrumen Penelitian Sesudah Uji Coba .....	143
Lampiran. 5 Tabulasi data mentah .....	151
Lampiran. 6 Uji Validitas .....	155
Lampiran. 7 Uji Reliabilitas .....	158
Lampiran. 8 Uji Validitas Variabel X1 .....	161
Lampiran. 9 Uji Validitas Variabel X2 .....	162
Lampiran. 10 Uji Validitas Variabel Y .....	163
Lampiran. 11 Uji Reliabilitas Kinerja Guru .....	164
Lampiran .12 Uji Frekuensi Deskripsi Objek Penelitian Y .....	165
Lampiran. 13 Uji Frekuensi Deskripsi Objek Penelitian X1 .....	168
Lampiran. 14 Uji Frekuensi Deskripsi Objek Penelitian X2 .....	171
Lampiran. 15 Uji Normalitas .....	174
Lampiran. 16 Uji Multikolinearitas .....	175
Lampiran. 17 Uji Heteroskedastisitas.....	177
Lampiran. 18 Uji Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	179
Lampiran. 19 Uji Regresi Motivasi Kerja .....	180
Lampiran. 20 Uji Linearisasi Berganda .....	181
Lampiran. 21 Daftar tabel-r Product Moment .....	187
Lampiran. 22 Daftar tabel-t .....	188
Lampiran. 23 Daftar tabel-f .....	189
Lampiran. 24 Daftar tabel-z .....	194

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sekolah adalah tempat dimana proses pembelajaran berlangsung, dengan tujuan untuk mendapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan dalam rangka mengembangkan kehidupan dan kepribadiannya dalam masyarakat, serta menjadi peserta didik dalam mempersiapkan diri untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi. Sekolah juga merupakan suatu lembaga yang mana didalamnya terdapat suatu faktor yang saling bersinergi secara kompleks dan dinamis, tujuan pendidikan yang lainnya adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang handal dan siap menghadapi tantangan masa depan, apalagi pada saat sekarang ini beratnya persaingan dunia dipasar global yang menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia, sehingga bangsa Indonesia harus mampu bersaing dengan bangsa lain.

Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan kemajuan suatu bangsa artinya bahwa kualitas sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas hidup manusia dan mampu membangun bangsanya dengan mengolah sumber daya alam yang dimiliki oleh bangsa dan negaranya. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka salah satu faktor pendukungnya adalah pendidikan yang baik dan berkualitas pula. Untuk mencapai tujuan tersebut sekolah merupakan tempat yang didalamnya terdapat kegiatan pendidikan, yang melibatkan berbagai komponen pendidikan yaitu antara lain kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat



Komponen pendidikan yang paling utama adalah guru karena ditangan guru keberhasilan pendidikan bisa tercapai, menurut Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih menilai, dan mengevaluasi, peserta didik pada pendidikan usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru merupakan salah satu bagian yang memiliki peranan penting dalam terwujudnya tujuan pendidikan yang diharapkan, karena ditangan mereka peserta didik diharapkan dapat menjadi manusia yang berkualitas dengan dasar ketaqwaan, keimanan, memiliki akhlak mulia , kecerdasan, kreatifitas yang tinggi, mandiri, dan berwawasan ilmu pengetahuan. Sehingga Seorang guru dituntut harus terus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Guru juga harus mampu mengatasi perkembangan kemajuan teknologi informatika mengingat era globalisasi seperti sekarang ini perkembangannya sangat pesat, maka masyarakat akan menyerahkan tanggung jawabnya untuk mendidik dan mengajarkan anaknya kepada guru, kepercayaan dan keyakinan penerimaan ini merupakan pengakuan masyarakat terhadap profesi guru.

Implikasi dari pengakuan masyarakat tersebut menjadikan guru harus memiliki kemampuan yang memadai, disamping memiliki kemampuan dalam membuat strategi mengajar, guru juga harus memiliki kemampuan dalam mengembangkan potensi dirinya secara personal, profesional, dan kemasyarakatan dalam aktualisasi kebijakan pendidikan, jadi upaya meningkatkan kualitas

pendidikan harus diawali dengan meningkatkan kompetensi guru dan juga meningkatkan kesejahteraannya.

Guru juga merupakan salah satu faktor utama terhadap keberhasilan pendidikan, melalui kinerjanya pada lingkungan institusional pendidikan dan lingkungan masyarakat, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari kinerja guru dan aspek kependidikan lainnya yang berada di lingkungan sekolah.

Lingkungan sekolah merupakan salah satu tempat untuk meningkatkan sumber daya manusia sehingga pembangunan dalam sektor pendidikan harus ditingkatkan, diutamakan dan dioptimalkan. Pada saat ini mutu pendidikan di negara kita belum memperlihatkan hasil yang diharapkan, mutu pendidikan bukan hanya sekedar catatan angka yang terpampang dalam format penilaian yang bagus, dan seolah-olah angka tersebut merupakan sebuah prestasi yang membanggakan, tetapi yang diharapkan adalah angka tersebut memang benar-benar merupakan suatu kondisi yang mampu menciptakan kualitas lulusan yang optimal dengan memiliki kemampuan yang maksimal.

Berdasarkan informasi dari data indeks pembangunan manusia (*Human Development Index*) *HDI* 2015 Indonesia berada pada urutan ke 113 dari 188 negara walaupun Indonesia tidak termasuk negara yang paling rendah atau hanya berada pada kelompok negara-negara menengah (*medium human development*) tetapi ranking Indonesia masih berada dibawah negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura diurutan ke 5, Brunei Darussalam diurutan ke 30, Malaysia diurutan ke 59, dan Thailand diurutan ke 87, Hal ini menunjukkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia harus terus dikembangkan, sehingga dalam

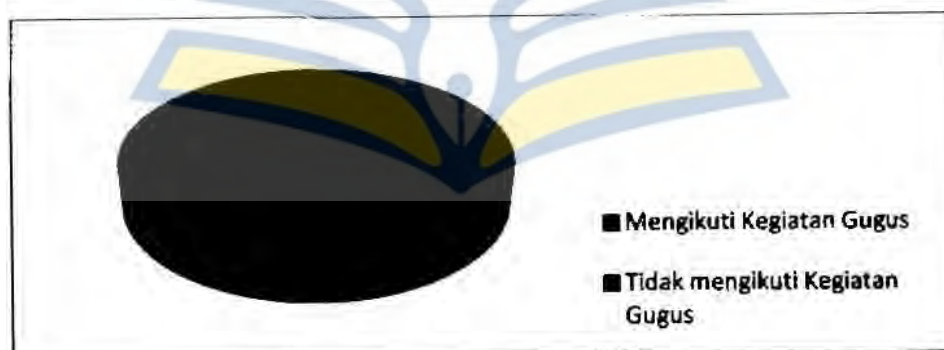
peningkatan pembangunan sumberdaya manusia membutuhkan perhatian khusus agar mampu bersaing dengan bangsa lain.

Pengembangan kemampuan kemandirian sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang sangat penting karena sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan tarap hidup suatu bangsa hal tersebut akan tercapai apabila kualitas pendidikannya dapat berlangsung dengan baik pula. Suatu lembaga pendidikan (sekolah) maupun tenaga kependidikan ingin mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertaqwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, intinya agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dalam proses belajar mengajar selalu diupayakan agar proses tersebut berjalan dengan interaksi edukatif yang didalamnya terdiri dari beberapa komponen yang saling bersinergis.

Faktor lain yang menyebabkan penurunan kualitas pendidikan adalah karena pengelolaan pendidikan masih kurang optimal terutama dalam hal memanfaatkan seluruh komponen pendidikan, atau bahkan masih rendahnya kualitas manajemen pendidikan yang demokratis dan kurang membangkitkan keterlibatan stakeholder pendidikan dan masyarakat didalamnya.. Unsur-unsur tersebut akan saling bersinergi dengan baik apabila dalam pengelolaan atau pembinaan diawasi dibimbing dan diberikan tanggungjawab yang maksimal dalam proses pelaksanaannya, sehingga unsur-unsur tersebut dapat dikelompokkan pada suatu keadaan yang mempunyai kinerja yang baik, setiap orang memiliki kemampuan dan tujuan yang berbeda, sehingga dalam interaksi dapat berbeda sesuai dengan kemampuannya masing-masing .

Menurut Renstra Kemendikbud 2015 -2019 menjelaskan bahwa Salah satu faktor penting dalam penilaian kinerja guru adalah tingkat rata-rata ketidakhadiran guru yang pada tahun 2013 mencapai 10% (Studi ACDP), dimana angka ketidakhadiran guru lebih tinggi pada (i) guru laki-laki; (ii) guru yang mengajar pada lebih dari satu sekolah; (iii) guru yang mengajar di sekolah terpencil; (iv) sekolah yang sarana-prasarananya tidak memadai; (v) sekolah yang belum mencapai SPM; (vi) kepala sekolah yang juga sering absen dan tidak menjadi panutan; (vii) sekolah yang jarang dikunjungi oleh pihak dinas pendidikan kabupaten; dan (viii) sekolah yang komite sekolahnya kurang aktif.

Pernyataan tersebut sesuai dengan yang peneliti dapatkan di tempat penelitian berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketua gugus 7 Cibungbulang bahwa tingkat kehadiran guru dalam mengikuti kegiatan gugus pada tahun 2016 hanya 90% artinya masih ada guru yang tidak ikut dalam kegiatan gugus yaitu sekitar 10%, pernyataan tersebut digambarkan dalam diagram chart berikut :



Gambar 1.1  
Aktivitas Guru Dalam Kegiatan Gugus

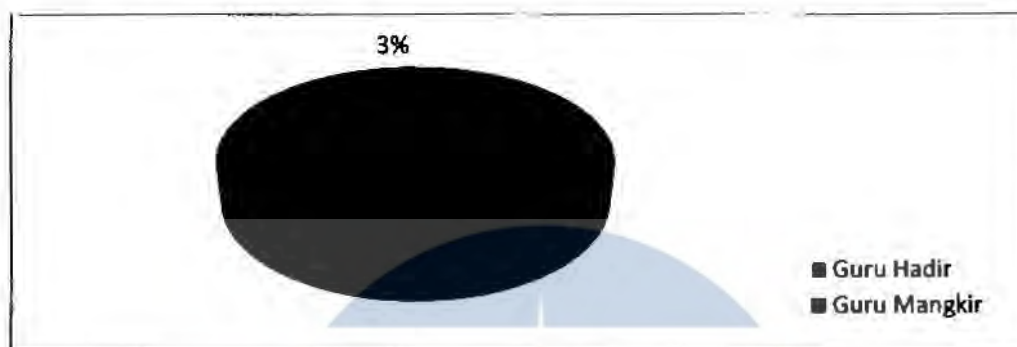
Kegiatan tersebut dilaksanakan seminggu sekali yaitu setiap hari sabtu dengan alasan agar tidak mengganggu jam pembelajaran.

Kegiatan gugus ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan/kompetensi guru dalam kegiatan pembelajaran karena guru dituntut harus terus berinovasi, kreatif, dan aktif dalam mempersiapkan proses pembelajarannya. Karena guru zaman sekarang harus bisa mengubah pola pikir (*mindset*) bukan hanya bagaimana guru mengajar tetapi bagaimana siswa belajar, bukan hanya memikirkan materi pembelajaran tetapi memikirkan juga tingkah laku dan karakter peserta didiknya, guru harus bisa berkomunikasi dengan menggunakan seluruh anggota badan, disamping itu guru juga harus mampu mengaktifkan potensi visual, auditor, dan kinestetiknya dalam mempengaruhi minat belajar siswa, guru harus menularkan emosi positif dan sikap optimis kepada siswanya.

Kegiatan gugus yang dilakukan mengarah kepada hal-hal menggali potensi guru dalam mempersiapkan pembelajaran, dengan kegiatan gugus guru diberikan materi tentang pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penggunaan metode dan model pembelajaran, pembuatan kalender sekolah dan hari-hari efektif pembelajaran, penilaian dan evaluasi, analisis dan seluruh kegiatan pembelajaran yang akhirnya bermuara pada pengembangan diri guru tersebut.

Kegiatan gugus diharapkan dapat menjawab kompetensi guru zaman sekarang, dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi dan informasi, guru dituntut mampu menyesuaikan diri dengan keadaan sekarang, guru harus menguasai peralatan teknologi dan komunikasi yang semakin canggih, diantaranya guru harus bisa menguasai komputer atau laptop, memanfaatkan internet untuk mendapatkan materi pembelajaran, intinya guru harus melakukan inovasi pembelajaran dengan cara mengubah pola pikir (*mindset*) guru yang semakin maju.

Kemudian informasi dari pengawas pembina yang diperoleh dari data hasil monitoring ke sekolah-sekolah bahwa tingkat kehadiran guru selama 2016 terjadi peningkatan yaitu sebesar 97% ini berarti hanya 3% guru mangkir, dan 5% guru yang datangnya kesiangan. Hal itu dapat kita lihat pada diagram berikut



Gambar 1.2  
Data Kehadiran Guru.

Keadaan seperti itu kemungkinan akan meningkat terus dari tahun ketahun disebabkan oleh adanya pemberian tunjangan sertifikasi guru, dan pembinaan secara intensif dari pengawas pembina tingkat kecamatan karena tingkat kehadiran guru ini membutuhkan perhatian lebih agar guru dapat meningkatkan kinerjanya, karena kualitas kinerja guru akan menentukan kualitas pendidikan, tetapi guru juga membutuhkan pengawasan dan pembinaan dari pihak lain terutama dari kepala sekolah. Berdasarkan informasi pengawas masih ada guru yang belum membuat perangkat pembelajaran kurang lebih dari 90% guru telah membuat perangkat persiapan pembelajaran dan 10 % lagi belum membuat persiapan pembelajaran, seperti pembuatan RPP, program tahunan, program semester, Kalender pendidikan, program evaluasi dan program remedial dan pengayaan.

Peningkatan kinerja Seorang Guru harus didukung oleh berbagai kemampuan diantaranya kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial. Selanjutnya dalam menampilkan produktivitas kerja guru perlu didukung dengan berbagai kompetensi serta motivasi kepala sekolah yang baik, namun dalam hal ini masih banyak dijumpai guru yang dalam menjalankan tugasnya kurang baik, kemungkinan hal ini disebabkan oleh motivasi dan kemampuan serta disiplin yang masih rendah, diantaranya masih ada guru yang datangnya kesiangan, atau bahkan masih ada guru yang dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru tetapi tidak membuat persiapan pembelajaran, hal ini kemungkinan kurangnya pengaruh kepemimpinan dari seorang kepala sekolah atau kurangnya motivasi dari kepala sekolah, sehingga guru sengaja atau tidak disengaja melakukan hal yang demikian.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diharapkan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan koridor kepemimpinannya, kepala sekolah juga sebagai manajer disekolah diharuskan bisa mengelola satuan pendidikan dengan kemampuan dan tanggung jawab yang dibebankan dipundaknya. Pada masa kemajuan teknologi dan komunikasi seperti sekarang ini, seluruh sektor telah mengalami persaingan hal ini mencakup semua bidang, dimana pada akhirnya dituntut perubahan yang mendasar untuk meningkatkan kualitas pendidikan, profesionalisme, kemandirian, dan disiplin kerja. Perubahan tersebut merupakan hal yang diutamakan dalam kegiatan yang bermuara pada kualitas sumber daya

manusia dan pelaksanaan manajemen yang terukur dan terarah , terstruktur dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab bersama dan menganggap organisasi bukan milik pribadi atau kelompok. Pimpinan yang baik selalu mendengarkan nasehat dan saran anggotanya dan dalam melakukan aktivitasnya selalu berpegang teguh pada asas atau ideologinya pemimpin merupakan katalisator dalam proses pencapaian tujuan.

Kepemimpinan yang berkualitas dalam mengelola sekolah sering kali tidak terwujud. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kompetensi kepemimpinan kepala sekolah misalnya masih kurangnya melakukan pengawasan atau monitoring, juga masih kurangnya melakukan supervisi kelas. Model kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap ke efektifan penyelenggaraan sekolah dan mempengaruhi kinerja warga sekolah yang di pimpinnya.

Penerapan kepemimpinan (*leadership*) yang berkualitas dalam pengelolaan pendidikan sering kali tidak terlaksana dengan baik, karena kurangnya kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kurangnya penempatan sumber daya manusia di lingkup sekolah pada dasarnya disebabkan oleh sistem pemetaan atau pembagian tugas juga pola pikir, dan menganalisa pendidikan yang tidak sistematis. Banyak posisi-posisi di sekolah ditempati oleh orang-orang yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Kompetensi kepala sekolah sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas pendidikan yaitu dengan cara memberdayakan semua warga sekolah dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan keahliannya, kemudian kepala sekolah juga harus mempunyai upaya-upaya dan inovasi-inovasi



yang baik agar seluruh warga sekolah mendukung atas kebijakan dan menyetujui atas keputusannya. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah harus mempunyai pengaruh terhadap keefektifan dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan disekolah kemudian dapat mempengaruhi kinerja warga sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan dalam upaya meningkatkan mutu layanan menjadi faktor penentu untuk mencapai tujuan pendidikan, yaitu kompetensi dan motivasi kepala sekolah dalam memimpin lembaga melalui staf administrasi dan tenaga akademiknya. Seorang kepala sekolah sewajarnya memberikan motivasi terhadap bawahannya untuk selanjutnya memahami dan menjalankan visi dan misi lembaganya, juga harus membudayakan mutu kerja dengan memberdayakan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepala sekolah juga harus mampu memberikan pengaruh dengan kekuatan yang dimilikinya diantaranya adalah *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), *Legitimate power* (kekuatan yang sah), *Expert power* (kekuatan karena keahlian), dan kekuatan Referen,

Disamping faktor kepemimpinan peneliti memandang bahwa masih kurang maksimalnya kinerja guru juga diindikasikan karena pengaruh motivasi kerja, sehingga sering terjadi ketidak patuhan terhadap tugas yang diberikan, disiplin kerja menurun, hal ini menjadi permasalahan yang harus segera dibenahi, karena kinerja guru sangat berkaitan dengan tugas-tugas guru dalam proses pembelajaran dan berkaitan dengan penataan, serta perencanaan pembelajaran, kemudian guru juga harus menguasai bahan, mengelola kelas, menggunakan

media, atau sumber belajar, merencanakan program, memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa, menggunakan berbagai metode pembelajaran, melaksanakan fungsi bimbingan dan penyuluhan, memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan pembelajaran.

Motivasi kerja dapat meningkatkan dan menurunkan hasil pembelajaran yang dilakukan guru, juga dapat meningkatkan prestasi kerja, kemajuan, dan kepuasan guru sehingga membangkitkan rasa tanggung jawab. Motivasi juga merupakan faktor pendorong dalam melaksanakan kegiatan administrasi, hubungan dengan teman sejawat, rasa aman dalam bekerja, kehidupan pribadi, dan tanggung jawab terhadap profesinya. Dimensi atau indikator motivasi kerja yang harus diterapkan oleh guru untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menggunakan instrumen yang meliputi motivasi intrinsik yaitu keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, dan motivasi ekstrinsik dengan indikator yaitu Kondisi dalam lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan Tanggung Jawab, peraturan yang fleksibel, atau kemungkinan akan muncul indikator-indikator lain yang kemungkinan akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja menjadi unsur penting dalam meningkatkan kinerja guru se Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor, sehingga peneliti mengangkat permasalahan tersebut dalam sebuah penelitian.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang masalah tersebut, sehingga dalam penelitian ini akan memfokuskan pada beberapa variabel penelitian, dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru se Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.
3. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk mengetahui terdapat pengaruh atau tidaknya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah se-Kecamatan Cibungbuang Kabupaten Bogor. Untuk lebih rinci lagi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh kepemimpinan Kepala sekolah terhadap kinerja guru di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.
2. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru se Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.
3. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru se- Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah :

### **a. Kegunaan Praktis**

1. Sebagai bahan penilaian dan evaluasi bagi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya disekolah, atau menjadi referensi perkembangan ilmu pengetahuan terutama perkembangan konsep kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru sehingga membantu mewujudkan suatu lembaga yang baik dan kondusif yang dapat merangsang keaktifan dan kreativitas guru sehingga kualitas pendidikan meningkat.
2. Sebagai bahan evaluasi kepala sekolah untuk selalu memberikan motivasi kepada guru dalam melaksanakan tugas sebagai guru disekolah yang dipimpinnya.
3. Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk selalu memberikan motivasi agar membangkitkan kinerja guru dengan penuh rasa tanggung jawab.

### **b. Kegunaan Teoritis.**

1. Sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru dalam mendukung peningkatan kinerja guru dengan menggunakan teknik pembelajaran yang menyenangkan dan meningkatkan profesionalismenya dalam meningkatkan mutu pendidikan secara luas.
2. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah dan masyarakat untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Sebagai bahan penelitian selanjutnya, khususnya bagi penelitian dibidang pendidikan dasar, terutama dalam kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian kinerja Guru

Sebuah prestasi yang diperlihatkan dari sesuatu yang telah dicapai dalam hasil pekerjaan berdasarkan kemampuan dan keterampilan, dan kecakapan bisa disebut dengan kinerja, setiap manusia pada hakikatnya pasti membutuhkan pekerjaan, namun tingkat keberhasilan akan selalu berbeda. Perbedaan keberhasilan tersebut tergantung dari tingkat kemampuan, keterampilan, dan kemampuan berinteraksi, keterampilan ini diperlukan dalam kinerja karena merupakan aktivitas yang muncul dalam diri seseorang akibat dari suatu proses pengetahuan, keterampilan dan kecakapan secara interpersonal.

Whitmore dalam Hamzah dan Lamatenggo (2012;59) secara sederhana mengemukakan, “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian yang menurut Whitmore tersebut merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil.” Sedangkan berkaitan dengan kinerja guru Hamzah dan Lamatenggo (2012; 65) menegaskan bahwa “kinerja guru sekolah dasar dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional.”

Mwita dalam Raja Abdul Ghafoor Khan , ( 2011 ; 63 ), *Performance is a major multi dimensional construct aimed to achieve results and has a strong link to strategic goals of an organization.* (Kinerja adalah konstruksi multi

dimensional utama yang bertujuan untuk mencapai hasil dan memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis sebuah organisasi). Kemudian Mwitwa menjelaskan bahwa kinerja merupakan elemen kunci untuk mencapai tujuan organisasi sehingga kinerja meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi yang membantu pencapaian tujuan organisasi.

Namun menurut Robbins dalam Moeheriono (2010; 61) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability*, *motivasi* atau *motivation*, dan *kesempatan* atau *opportunity*, yaitu kinerja, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Adapun kinerja menurut Moeheriono (2010; 61) adalah kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Elliott (2015;107) *Teacher performance, according to the literature and to the Hay Group recommendations, improve when the following conditions are present:*

- *opportunities for teacher self-reflection and goal setting (Ross & Bruce, 2007);*
- *regular classroom observation and the provision of constructive feedback from school leaders or managers and peers (Avalos, 2011);*
- *frequent feedback on classroom performance as an ongoing dialogue not an annual discussion (Wang, 2007);*
- *shadowing, coaching and mentoring from peers and leaders (Steckel, 2009)and*
- *opportunities to contribute to and engage in teamwork, collaboration and action learning with other teachers (Bean, 2007)*

Kinerja guru, menurut literatur dan rekomendasi Hay Group, memperbaiki kondisi berikut ini:

- kesempatan untuk refleksi diri guru dan penetapan tujuan (Ross & Bruce, 2007);

- Observasi kelas reguler dan pemberian umpan balik konstruktif dari pimpinan sekolah atau manajer dan rekan sejawat (Avalos, 2011);
- Seringnya umpan balik tentang kinerja kelas sebagai dialog berkelanjutan bukan diskusi tahunan (Wang, 2007);
- Membayangi, melatih dan mentoring dari teman sebaya dan pemimpin (Steckel, 2009) dan
- Kesempatan untuk berkontribusi dan terlibat dalam kerja sama tim, kolaborasi dan pembelajaran tindakan dengan guru lainnya (Bean, 2007)

Gregory dalam Wagiran (2013; 7) kinerja merupakan kualitas prilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dimana sikap dan prilaku akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh kinerja individu, hasil performansi seseorang dalam bentuk tingkah laku keterampilan atau kemampuan menyelesaikan kegiatan yang dapat berbentuk proses kerja dan hasil kerja.

Mangkunegara (2012; 9) berpendapat bahwa “kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Lebih jauh lagi Riniwati (2011; 50) memaparkan Kinerja merupakan catatan *outcome* yang di hasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Atau kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi.

Kemudian Smith, dalam Rusman (2016 ; 50) “*performance is output derives from proceses, human or therwise*”, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Sedangkan Rusman sendiri berpendapat (2016;50)“Kinerja merupakan suatu perwujudan prilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.” Kemudian berkaitan dengan kinerja guru, wujud prilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu

bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.

Supardi (2014: 47) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Kemudian Supardi (2014; 23) juga mengemukakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.

Sulistyorini yang dikutip oleh Ondi dan Aris (2012; 20) Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Fatah dalam Ondi dan Aris (2012; 21) menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan. Menurut Ondi dan Aris 2012; 21 Kinerja guru adalah Kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Berbeda dengan pendapat Ondi dan Aris, Wagiran (2013; 8) mendefinisikan kinerja guru adalah merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.



## **b. Standar Kinerja Guru**

Standar kinerja merupakan acuan dalam melaksanakan pertanggungjawaban dari apa yang sudah dikerjakan menurut Ivancevich dalam Rusman (2016;51) patokan standar kinerja tersebut meliputi :

1. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langaka oleh organisasi
3. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya.
4. Keadaptasan, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Kemudian berkaitan dengan standar kinerja guru Sahertian dalam Rusman (2016;51) menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti : (a) Bekerja dengan siswa secara individual; (b) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (c) Pendayagunaan meda pembelajaran; (d) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (e) Kepemimpinan yang aktifdari guru.

Aspek-aspek Standar Kinerja menurut Hasibuan dalam Mangkunegara (2012; 17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut : (1) Kesetiaan, (2) Hasil kerja, (3) Kejujuran, (4) Kedisiplinan, (5) Kreativitas, (6) Kerjasama,(7) Kepemimpinan, (8) Kepribadian, (9) Prakarsa, (10) Kecakapan, dan(11) Tanggung jawab.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014; 18) sendiri membagi kedalam dua aspek standar kinerja yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif, aspek kuantitatif meliputi : 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan, 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, 3) Jumlah kesalahan dalam

melaksanakan pekerjaan, dan 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi : 1) Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan, 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja, 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan 4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Menurut Rivkin, Hamushek and Kain dalam Supardi (2014; 49) Berdasarkan hasil riset, *Teacher quality is the most important determinant of the school quality* yang tergabung dalam *National Center for Educational Statistic di Amerika Serikat (NCES)* dilapaorkan bahwa standar kualitas yang harus dipenuhi oleh guru adalah ; 1) *The academic skill of teacher*, 2) *teacher assegment*, 3) *tacher experience*, dan 4) *professional development*. Merujuk hasil riset tersebut berarti guru harus memiliki kemampuan dalam hal penguasaan pendidikan terutama dalam penguasaan kompetensi pedagogik, kemampuan assigment, kemampuan membina hubungan dan kepribadian, kemudian dapat mengembangkan profesionalisme yang berkaitan dengan kinerja guru.

Menurut Supardi (2014; 49) yang dikutip dari *The National Cuoncil For Accreditation Of Teacher Education*, bahwa indikator standar kinerja guru dapat diurutkan dalam enam standar yaitu : Standar 1: *Knowledge, Skill, and Dispositio*. Standar 2: *Assesment System and Unit Evaluation*. Standar 3: *Field experience and Clinical Practice*. Standar 4: *Diversity*. Standar 5: *Faculty qualificatioan, Performance, and development*. Standar 6: *Unit Givernance an Resources*

### c. Indikator Kinerja Guru

Sulistiyoriniyang dikutip oleh Ondi dan Aris (2012; 23) menyatakan indikator kinerja meliputi: (1) Penguasaan materi, (2) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (3) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (4) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Moehariono (2010;74) menjelaskan bahwa Indikator kinerja atau disebut *performance indicator* terdiri dari beberapa definisi yaitu : (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan; (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; serta (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Kemudian Supardi (2014; 23) berpendapat indikator-indikator kinerja guru yaitu seperti; (1) kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran (2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran (3) Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi (4) Kemampuan melaksanakan penilaian (5) kemampuan melaksanakan program pengayaan (6) Kemampuan melaksanakan program remedial. Sependapat dengan Supardi, Ondi dan Aris (2012; 23) mengurutkan beberapa indikator kinerja guru seperti : 1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, (3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, (4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa, (5) Kemampuan mengelolakelas, (6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

#### d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simamora yang dikutip oleh Mangkunegara (2014; 14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor psikologi yang terdiri dari :
  - 1) Persepsi
  - 2) *Attitude*
  - 3) *personality*
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari:
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan
  - 4) Struktur
  - 5) *Job design*

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012;13) "faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)". Kemudian menurut Supardi (2014; 50) kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi, (4) karakteristik pekerjaan.

Amstrong & Baron dalam Wagiran (2013; 27) secara spesifik menguraikan sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) faktor personal (keterampilan, kemampuan, motivasi, komitmen, (2) faktor kepemimpinan (kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang disediakan pimpinan, (3) faktor kelompok (kualitas dukungan yang diberikan mitra akerja), (4) faktor sistem (sistem kerja dan fasilitas yang tersedia), (5) faktor – faktor situasional (perubahan-perubahan dan tekanan-tekanan lingkungan dari dalam dan luar)

Kemudian Ondi dan Aris (2012; 24) mengurutkan beberapa faktor kinerja guru antara lain : (1) Kepribadian dan dedikasi, (2) Pengembangan profesi,

(3) Kemampuan mengajar, (4) Komunikasi, (5) Hubungan dengan masyarakat, (6) kedisiplinan, (7) Kesejahteraan, (8) Iklim kerja

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat peneliti sintesiskan bahwa yang menjadi dimensi dan indikator dalam upaya peningkatan kinerja guru dan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial.

#### **e. Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja merupakan langkah selanjutnya dalam menafsirkan data kemudian menganalisa tentang proses dan hasil yang sudah dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan untuk mendapatkan informasi yang akurat.

Aguinis, dalam Elliot (2015;102) *Performance appraisal can be defined as the on going process used for identifying, measuring and developing an individual's performance in accordance with an organisation's strategic goals.*

(Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai jalan yang sedang berjalan proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu sesuai dengan tujuan strategis sebuah organisasi.)

Menurut Moehariono (2010; 106) faktor penilaian kinerja adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri atas empat aspek yakni seperti berikut :

1. *Hasil kerja*, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain-lain.

2. *Perilaku*, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesamakaryawan maupun kepada pelanggan.
3. *Atribut dan kompetensi*, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
4. *Komparatif* yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama *sales* berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

Kemudian Moeheriono (2010;107) juga menjelaskan bahwa aspek terpenting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor penilaian itu sendiri. Beberapa prinsip yang menjadi penilaian, yaitu seperti berikut.

1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan.
3. *Reliability*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
4. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
5. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

Menurut Mangkunegara ( Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Riniwati (2011; 54) menjelaskan penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di waktu mendatang.

Tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Agus Suryanto dalam Mangkunegara (2014); adalah

1. Memungkinkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memperbaiki peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Wagiran (2013; 17) Merumuskan indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pada dasarnya terdiri dari:

1. kualitas dari hasil pekerjaan: penampilan kerja yang dapat diterima, ketepatan kerja, wawasan, inisiatif, keterandalan, ketuntasan
2. kuantitas kerja (volume kerja, efisiensi kerja yang dihasilkan, tingkat penyelesaian, ketuntasan, respon terhadap volume pekerjaan, pelaporan kerja).
3. pengetahuan kerja (pengetahuan mengenai pekerjaan; keterampilan teknis, praktis, praktis, dan informasi yang digunakan dalam bekerja)
4. kerjasama dan kemandirian (kemampuan mengikuti petunjuk tugas kerja tanpa supervisi langsung, pertanggungjawaban, inisiatif dan disiplin).
5. kehadiran (catatan daftar hadir keseluruhan: absen, sakit, mangkir).
6. profesionalisme ( keterampilan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, kontrol, pengembangan organisasi, analisis masalah, pengambilan keputusan, relasi, interpersonal, komunikasi, pengakuan, jabatan, keamanan, kesehatan, kemampuan bekerja, kemampuan mengarahkan orang, efektifitas, melatih pegawai, efektifitas komunikasi, kemampuan mengawasi).

Berkenaan dengan indikator kinerja yang identik dengan pengukuran kinerja sehingga mengacu pada penilaian kinerja yang dapat dihitung atau secara kuantitatif. Adapun ukuran dari kinerja menurut T.R Mitchell dalam Rusman (2016 ;50) dapat dilihat dari *quality of work, promthness, initiative and*

*communication*, keempat komponen tersebut adalah ukuran standar kinerja yang dapat dijadikan dasar baik –buruknya atau efektif tidaknya kinerja seorang guru.

Rusman (2016; 53) Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Berkaitan dengan indikator terhadap kinerja guru Rusman (2016; 75) mengutip dari *Georgia Department of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu : (1) Rencana Pembelajaran (*teaching plans and material*) atau sekarang disebut renpen atau RPP ( Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*); dan (3) Penilaian pembelajaran

Berdasarkan konsep dan teori para ahli tersebut diatas dapat disintesis bahwa kinerja guru adalah keberhasilan dan kemampuan seorang guru terhadap sebuah proses interaksi atau tindakan dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan dimensi, kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial.



## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kepemimpinan

Istiah kepemimpinan biasanya berhubungan dengan tingkat keterampilan, kecakapan, dalam mempengaruhi orang lain agar mengikuti dan melaksanakan pengaruhnya. Duryat (2016 ; 5) menjelaskan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.” Selanjutnya Kurniatun dan Suryana (2016;1.7) Menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan, kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, pergerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan.”

Jackson and Parry (2008), *leadership is a process where leaders use their skills and knowledge to lead and bring a group of employees in the desired direction that is relevant to their organization's goals and objectives.* (kepemimpinan adalah sebuah proses dimana pemimpin menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk memimpin dan membawa sekelompok karyawan ke arah yang diinginkan yang sesuai dengan keinginan mereka tujuan dan sasaran organisasi).

Irhamfahmi (2013; 15) mengemukakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.” Selanjutnya Handoko Hani (2015; 292) mengemukakan bahwa “kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki

seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.”

Menurut Ganta, and Manukonda, (2014) *Leadership is a kind of power where one person has the ability to influence or change the values, beliefs, behaviour and attitudes of another person.* (Kepemimpinan adalah semacam kekuatan dimana satu orang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau mengubah nilai, kepercayaan, perilaku dan sikap orang lain.).

Omolayo (2007) *Leadership is a social influence process in which the leader seeks the voluntary participation of subordinates in an effort to reach organization goals.* (Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari subordinat dalam upaya mencapai tujuan organisasi).

Terry dalam Sutrisno (2016 ; 214) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian Zainun dalam Edy Sutrisno (2016 ; 214). Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Handoko (2015; 292) menjelaskan “kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan.”

Purwanto (2014 ; 26) menyimpulkan bahwa “kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa”.

Kartini Kartono dalam Duryat (2016; 4) memaparkan bahwa “kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.” Kemudian Blanchard dalam Duryat (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu.

Kemudian Duryat (2016; 3) menyatakan bahwa “seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hirarki organisasi ia harus membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan.”

Sweeny dan Mc Farlin dalam Riniwati (2011; 63) menyatakan bahwa “kepemimpinan (*leadership*) adalah sekumpulan atau seperangkat proses mempengaruhi orang. Tujuan kepemimpinan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi yang akan datang, dan mengembangkan strategis untuk mencapai tujuan.” Berbeda dengan Sarros dan Butchatsky dalam Amirullah (2015; 78) Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Menurut Bass and Avolio (2000) *good leadership, corporate culture isn't forced but it is developed.* (kepemimpinan yang baik, budaya perusahaan tidak dipaksakan namun dikembangkan).

### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Dalam pencapaian tujuan tentunya seorang pemimpin harus melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi dalam Tatang. (2015; 223) secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yakni sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif  
Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan isi perintah, bagaimana cara mengerjakannya, kapan waktunya, dimana tempatnya agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
2. Fungsi konsultatif  
Pemimpin dalam menetapkan keputusan memerlukan pertimbangan dan konsultasi dengan anggotanya.
3. Fungsi partisipasi  
Pemimpin berusaha mengaktifkan anggotanya dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, setiap anggota memperoleh kesempatan yang sama sesuai dengan posisinya masing-masing,
4. Fungsi delegasi  
Pemimpin melimpahkan wewenang dalam membuat dan menetapkan keputusan kepada bawahannya agar dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.
5. Fungsi pengendalian  
Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga mencapai tujuan organisasi.

Fungsi kepemimpinan yaitu mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya agar bersemangat dalam melaksanakan perintah dan memotivasi sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keadaan ini dapat mengatur interaksi yang baik antara anggota dengan kelompok. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian pemimpin harus mempunyai

jiwa kepemimpinan agar dapat menjalankan organisasinya sesuai dengan fungsi sebagai pemimpin.

Adapun menurut Tatang. (2014; 224) fungsi kepemimpinan yang utama adalah: (a) penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk mencapai tujuan, (b) wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak lain, (c) komunikator yang efektif, (d) integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral. Fungsi kepemimpinan tersebut intinya adalah melaksanakan kewenangan kepemimpinan, yaitu menyediakan sistem komunikasi, memelihara kerja sama dan menjamin keutuhan dan kelancaran organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan lembaga pendidikan adalah memberdayakan seluruh tenaga kependidikan dan peserta didik sehingga dapat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Berbeda dengan Kurniatun dan Suryana (2016; 1.9) bahwa fungsi kepemimpinan menyangkut beberapa hal antara lain :

#### 1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tujuan organisasi. (Kurniatun dan Suryana 2016; 1.9)

#### 2. Fungsi Memandang Kedepan.

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang kedepan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan.( Kurniatun dan Suryana (2016; 1.9)

### 3. Fungsi Pengembangan Loyalitas.

Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberikan teladan baik dalam pemikiran, kata-kata maupun dalam tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya.

### 4. Fungsi pengawasan

Kurniatun dan Suryana (2016; 1.10) Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehinggasemua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

### 5. Fungsi Mengambil Keputusan

Kurniatun dan Suryana (2016; 1.10) Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan sebagainya.

### 6. Fungsi Memberi Motivasi.

Kurniatun dan Suryana (2016; 1.10) Seorang pemimpin harus memberikan semangat, membesarkan hati, mempengaruhi bawahannya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinya. pemberian anugrah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh bawahannya, karena merasa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

Paskalis, Sindju, Thamrin, dalam Kurniatun dan Suryana 2016; 4.17) mengatakan bahwa sebagai motivator, kepala sekolah hendaknya memiliki strategis yang tepat untuk memberikan motivasi kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu usaha memotivasi bawahan adalah dengan memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan akan merangsang bawahan untuk meningkatkan profesionalisme kerja secara produktif.

Menurut Wahjosumidjo dalam Amirullah (2015; 83) ada delapan fungsi yang perlu dilaksanakan para manajer dalam suatu organisasi,yaitu: a) bekerja dengan dan melalui orang lain, b) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan, c) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan, d) berpikir secara realistik dan dankonseptual, e) adalah juru penengah f) adalah seorang politisi, g) adalah seorang diplomat, h) pengambil keputusan yang sulit.

Kemudian Fungsi kepemimpinan menurut Handoko (2015; 297) terdapat dua fungsi utama dalam melaksanakan kepemimpinan yaitu : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas,(*task related*) atau pemecahan masalah dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Menurut Hani Handoko fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat, fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar – persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

### c. Gaya Kepemimpinan

Gaya (*style*) adalah suatu perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya. Kurniatun dan Suryana membagi perbedaan gaya kepemimpinan kedalam 2 gaya kepemimpinan yaitu:

#### 1. Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya ini pertama kali dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt kedua ahli ini berpendapat bahwa terdapat dua bidang pengaruh yang ekstrem dalam gaya kepemimpinan seseorang, yaitu:

- a. Bidang pengaruh pimpinan.
- b. Bidang pengaruh kebebasan bawahan

Pada bidang pertama, pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang kedua lebih menekankan gaya demokratis.

#### 2. Gaya kepemimpinan 3 Dimensi.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan dalam Kurniatun dan Suryana (2016;1.22) membagi gaya kepemimpinan dalam 3 bagian yaitu gaya kepemimpinan yang efektif: a) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. b). Pencinta pengembangan/developer. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. c) Otoritas yang baik hati/*benevolent autocrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. d) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas dan hubungan kerja.



Sedangkan menurut Sutarto dan Tohardi dalam Duryat 2016; 63) membagi gaya kepemimpinan menjadi 10 yaitu :

a. *Gaya persuasif*

Yaitu Gaya kepemimpina dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau pikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

b. *Gaya Represif*

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa takut.

c. *Gaya Partisipatif*

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun xspiritual, fisikmaupun materil dalamkiprahnya di organisasi.

d. *Gaya inovatif*

Yaitu gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di segala bidang, baik bidang, politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

e. *Gaya investigatif*

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan penuh rasa kecurigaan terhadap bawahannya, sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

f. *Gaya Inspektif*

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan atau pemimpin yang senang dihormati.

g. *Gaya motivatif*

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.

h. *Gaya Naratif*

Yaitu gaya pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

i. *Gaya Edukatif*

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan edukasi/pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

j. *Gaya Retrogresif*

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat bawahan maju, apalagi melebihi dirinya.

Miftah dalam Duryat 2016; 58) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dari uraian beberapa gaya kepemimpinan tersebut diatas, bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan, disamping itu kemampuan memimpin seorang pemimpin bukan hanya dilihat dari gaya kepemimpinan saja, tetapi juga bisa dilihat dari tipe kepemimpinan.

Menurut Mc Collkennedy and Anderson (2005), *the efficiency and effectiveness of leadership style towards improving the organization's commitment will not be achieved if human resources is forced to work, there existsthe problem of interaction and communication, low motivation, low self-esteem, low emotional intelligence, as well as behavior is limping or organizations that can put them in the form of work that is not desirable and not in their expertise*”.

(efisiensi dan efektivitas gaya kepemimpinan terhadap peningkatan komitmen organisasi tidak akan tercapai jika sumber daya manusia dipaksa untuk bekerja, ada masalah interaksi dan komunikasi, motivasi rendah, rendahnya harga diri, rendah Kecerdasan emosional, sekaligus perilaku pincang atau organisasi yang bisa menempatkan mereka dalam bentuk pekerjaan yang tidak diinginkan dan tidak dalam keahlian mereka).

#### **d. Tipe Kepemimpinan**

Duryat (2016; 58-63) menguraikan tipe kepemimpinan yaitu :

##### **1). Kepemimpinan yang Autokratik**

Tjiptono dan Anastasa , dalam Duryat (2016; 59) Autokratik (otoriter) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah dtentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pemimpin. Atau dengan kata lain pemimpin menganggap dirinya sebagai satu-satunya pemberi perintah dan mengharuskan orang untuk mematuhi. **Pemimpin** selalu berperan sebagai **pemain tunggal** pada “*a one man show*”. Kepemimpinan tipe ini disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut.

##### **2). Kepemimpinan yang Laissezfire**

Tipe *laissez faire* banyak digunakan oleh pemimpin yang memiliki kekurangan dalam hal teknis, tipe *laissez faire* mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
- b. Pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.
- c. Semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan.
- d. Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik.
- e. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apa lagi desegani bawahan.
- f. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka. (Wusanto dalam Duryat 2016; 60).

### **3). Kepemimpinan yang Demokratis**

Pemimpin tipe ini menafsirkan kepemimpinannya sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan membangun semangat anggota-anggotanya untuk mengembangkan kinerja dan kreatifitasnya.

### **4). Kepemimpinan yang Paternalistik**

Pemimpin tipe ini melakukan pendekatan ke-bapak-an, dengan sifat-sifat antara lain:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia tidak atau belum dewasa.
- b. Bersikap selalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.

- d. Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreatifitasnya.
- f. Merasa dirinya tahu segalanya.

#### 5). **Kepemimpinan yang Kharismatik**

Graham dalam Duryat (2016; 62) *servant leadership* sebagai bentuk kepemimpinan kharismatik yang sangat dominan dipengaruhi oleh moral. Karakteristik yang terpenting adalah berupa *humility, relational power, autonomy, moral, development of follower, dan emulation of leader's service orientation*, sementara itu Spears dalam Duryat 2016; 62) memperluas kerja Greenleaf dengan mengajukan sepuluh karakteristik *Servant leader* yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan community building*.

#### 6). **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif sering disebut dengan kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Juga sedikit memberikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, pemimpin hanya mengarahkan untuk tercapainya konsensus. (Duryat 2016; 62).

### 7). **Kepemimpinan berorientasi pada Tujuan**

Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana dalam Duryat (2016; 62-63).

Kepemimpinan ini memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi. faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan.

### 8). **Kepemimpinan Militeristik**

Menurut Wursanto dalam Duryat (2016; 63) ciri-ciri kepemimpinan ini yaitu :

- a. Dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal.
- b. Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando/perintah, baik secara lisan maupun tulisan.
- c. Segala sesuatu bersifat formal.
- d. Disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku.
- e. Komunikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat.
- f. Pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikannya.

### 9). **Kepemimpinan Situasional**

Menurut Duryat (2016; 63) Kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam tipe ini adalah bahwa tidak ada satu pun tipe kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu tipe kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu tipe tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor

seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

#### **e. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin**

Menurut Purwanto (2014; 59) faktor faktor yang pada umumnya dominan dalam mempengaruhi perilaku seorang pemimpin adalah sebagai berikut: (a) Keahlian dan pengetahuan, (b) Jenis pekerjaan atau lembaga, (c) Sifat-sifat kepribadian pemimpin, (d) Sifat-sifat kepribadian pengikut, (e) Sangsi-sangsi yang ada di tangan pemimpin.

Namun Handoko (2015; 306) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin tersebut kepada dua faktor yaitu faktor mikro dan faktor makro, yang termasuk faktor mikro yaitu ; (a) Pengharapan dan perilaku atasan, (b) Pengharapan dan perilaku bawahan, (c) Tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, (d) Kepribadian dan latar belakang pemimpin. Sedangkan faktor-faktor makro yaitu; (a) Organisasional, (b) Kondisi perekonomian, (c) Industri, (d) Sosial dan Kebudayaan.

John French dan Bertram Raven dalam Irhamfahmi (2013; 29) mengemukakan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya berdasarkan: (1) *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), (2) *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), (3) *Legitimate power* (kekuatan yang sah), (4) *Expert power* (kekuatan karena keahlian), (5) kekuatan Referen, kekuatan yang demikian karena atas identifikasi seorang pengikut dengan seorang pemimpin yang sangat dihormati dan terpandang oleh pengikut tersebut.

#### **f. Kepemimpinan Kepala sekolah**

Pimpinan tertinggi di sekolah yaitu Kepala Sekolah, kepemimpinannya bertugas membina dan mempengaruhi bawahannya dengan maksud meningkatkan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern faktor kepemimpinan harus mendapat perhatian yang sangat serius. Kepemimpinan merupakan salah satu usaha kepala sekolah dalam memberikan pengaruh, memotivasi, membina, mengarahkan dan menyemangati guru, siswa, dan pihak lain yang berhubungan dengan pihak sekolah dalam melakukan pekerjaan/peran serta guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Gorton dalam Amirullah (2015; 82) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen kunci bagi keberhasilan sekolah. Dengan kata lain kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Amirullah (2015; 83) sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap bawahan untuk menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan. Sebagai manajer, kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.

Kurniatun dan Suryana (2016; 2.39) menyatakan bahwa posisi kepala sekolah berfungsi untuk menciptakan situasi belajar-mengajar yang kondusif sehingga guru dapat mengajar dan siswa-siswa dapat belajar dengan baik dan nyaman. Tetapi menurut Tatang. (2015; 225) Kepemimpinan dalam kaitannya dengan sekolah adalah memberdayakan sekolah yang tidak terlepas dari rencana yang disusun oleh semua pihak ( pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta



didik) sehingga sekolah mampu berkiprah dan berperan aktif dalam meningkatkan mutu dan kualitas hasil pendidikan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku yang menyangkut kemampuannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang berkaitan dengan baik buruknya proses pendidikan di satu sekolah banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebab kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab atas segala sesuatunya yang terjadi di sekolah tersebut.

Menurut Lunberg dan Orstein dalam Tatang (2015; 212) menyatakan bahwa secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama, yaitu bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pengajaran.

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut.
  - a. Kepalasekolah merupakan kunci dalam kultur sekolah. kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif sehingga para stafnya berbagi pengertian dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajar.
  - b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal sekolah, seperti pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah, teman sejawat, orang tua, masyarakat sekitar, guru, siswa dan kelompok eksternal seperti profesor, konsultan, badan kreditasi, dan sebagainya. Kepalasekolah yang efektif harus percaya pada kemampuan diri dan mampu menyinergikan, persepsi, harapan, ataupun, kemampuan berbagai kelompok tersebut sehingga akan memberikan dukungan terhadap kemajuan sekolah.
2. Peran manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:
  - a. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah, keterampilan manajerial seperti (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian); (2) manusia (*human*), keterampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral; (3) konseptual (*conceptual*) menekankan pengetahuan dan teknis yang berkaitan dengan jasa (atau produk) organisasi,
  - b. secara umum kepala sekolah harus “memimpin dari pusat” (*lead from centre*) demokratis, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orang tua. Hal tersebut

menandung pengertian bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (*partisipatif*).

- c. teori empat faktor kepala sekolah yang dikembangkan oleh Lippman yaitu: (1) kepemimpinan struktural, (2) kepemimpinan fasilitatif (3) kepemimpinan yang mendukung, (4) kepemimpinan partisipatif. Keempat faktor tersebut sesuai dengan kebutuhan sekolah.

### 3. Peran kurikulum pengajaran kepala sekolah

Peran kepala sekolah yang efektif di bidang kurikulum dan pengajaran yaitu: (a) menjamin kualitas pengajaran, (b) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, (c) mengalokasikan dan melindungi waktu pengajaran (d) mengoordinasikan kurikulum, (e) memastikan isi mata pelajaran tersampaikan, (4) monitoring kemajuan siswa.

Kepala sekolah dalam mendukung kepemimpinannya harus memiliki kepribadian yang kuat penuh percaya diri, berani, semangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidangnya, dan bidang lain yang terkait, kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan profesional yaitu keterampilan teknis, keterampilan hubungan kemanusiaan, dan keterampilan konseptual. Maka dari itu pola dan metode yang diterapkan kepala sekolah melalui gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi para guru dalam mengajar dan siswa dalam belajar.

Dengan mengacu pada beberapa pendapat para ahli sehingga dapat disintesis bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan implementasi kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh, dan mengarahkan bawahannya atau anggota-anggotanya agar mematuhi perintahnya secara sukarela dan dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab. Dengan indikator (1) *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), (2) *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), (3) *Legitimate power* (kekuatan yang sah), (4) *Expert power* (kekuatan karena keahlian), (5) kekuatan Referen.

### 3. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah perubahan potensi dalam diri individu (kepribadian) yang ditandai dengan munculnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi mempermasalahkan tentang bagaimana cara membangkitkan gairah kerja pengikutnya/bawahannya, dengan harapan mereka mau bekerja dengan menunjukkan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Hasibuan dalam Sutrisno (2016;110) menjelaskan bahwa motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu untuk mempunyai tujuan tertentu. Selanjutnya menurut Munn,( 1968) *Motivation is the internal and external stimulants that determines the behaviour and the priority of a person.* (Motivasi adalah stimulan internal dan eksternal yang menentukan perilaku dan prioritas seseorang).

Menurut Broussard and Garrison (2004) *broadly define motivation as "the attribute that moves us to do or not to do something.* (Broussard dan Garrison mendefinisikan secara luas bahwa motivasi sebagai atribut yang menggerakkan kita untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu).

Menurut Mc.Donald dalam Sardiman (2014; 73) "Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "feeling" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan." Dari pengertian Mc.Donald ini mengandung tiga elemen penting:

- a. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem “neurophysiological” yang ada pada organisme manusia. karena menyangkut perubahan energi manusia penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
  - b. Motivasi ditandai dengan munculnya, rasa “feeling” afeksi seseorang. dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah-laku manusia.
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Kebutuhan merupakan sebuah kecenderungan dalam diri seseorang sesuai dengan yang di inginkan, dan apabila keinginan itu telah terpenuhi maka aktivitas kearah itu akan berkurang, hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan sifat dan keinginan manusia itu sendiri.

Surya. (2013 ; 52) mengemukakan “secara garis besar motif atau drive dikelompokkan menjadi dua macam yaitu “*primary drives*” atau dorongan yang primer dan “*secondary drives*” atau dorongan sekunder. Motif primer disebut juga motif dasar motif dasar ini disebut juga motif biologis karena lebih banyak terjadi atas dorongan kebutuhan biologis.” Sedangkan dorongan sekunder merupakan dorongan yang terjadi karena proses belajar dan pengalaman yang bersifat sosial-psikologis. Surya (2013; 55). Teori motif yang banyak digunakan adalah teori

yang dikemukakan Abraham Maslow . menurut teori ini ada lima tingkatan kebutuhan dalam diri manusia mulai dari yang paling dasar samapai ke yang paling tinggi yaitu kebutuhan jasmaniah (biologis) kebutuhan memperoleh rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan memperoleh harga diri,dan kebutuhan aktualisasi diri. Selanjutnya Riniwati (2011;40) mendefinisikan Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan. Sardiman. (2014; 81) menyusun dalam sebuah gambar piramida Sesuai dengan teori Maslow seperti dibawah ini:



Gambar 2.1.  
Piramida Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan ini karena adanya perubahan (*internal change*) dalam organisme atau disebabkan karena stimulus atau perangsang,beitu pula perubahan itu timbul karena adanya energi yang mendasari kearah tujuan. Timbulnya kebutuhan inilah yang menyebabkan timbulnya motivasi pada seseorang.

Tujuan adalah keinginan yang diharapkan atau sesuatu yang ingin dicapai, karena apabila sesuatu itu telah terpenuhi maka akan munculnya rasa puas dan menimbulkan kebanggaan. Dengan adanya tujuan itu berarti secara tidak kita sadari dapat mempengaruhi timbulnya kebutuhan dan bisa menimbulkan motivasi bagi seseorang.

*Incentive* merupakan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dengan maksud untuk membangkitkan kinerja pegawai agar mampu bekerja dengan sebaik-baiknya, penghargaan tersebut, bisa berupa apresiasi, hadiah, dan promosi jabatan. *Incentive* dapat menjadi tujuan dan identik dengan harapan, yang pada akhirnya akan memunculkan motivasi kerja. Jadi *incentive* dan motivasi sangat berhubungan erat dan saling berkaitan. *Incentive* akan berguna jika mengandung tujuan dalam melahirkan kepuasan kejiwaan pegawai. Maka dari itu pimpinan sebaiknya memberikan *incentive* dengan harapan pegawai lebih giat lagi bekerja.

Menurut Mangkunegara (2012;61) Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan. Faktor yang paling mendasar dalam kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi dan memotivasi kerja karyawannya sehingga dapat bekerja secara produktif. Menurut Prabu Mangkunegara ada beberapa faktor dalam mempengaruhi motivasi kerja diantaranya yaitu; (1) karyawan harus didorong untuk bekerjasama dalam organisasi; (2) karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja; (3) motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan SDM dalam organisasi.

Motivasi kerja juga dijelaskan oleh Bennell and Acheampong (2003) yang menjelaskan “ *Work motivation refers to the psychological processes that influence individual behaviour with respect to the attainment of workplace goals and tasks.* (Motivasi kerja mengacu pada proses psikologis yang mempengaruhi perilaku individu sehubungan dengan pencapaian tujuan dan tugas di tempat kerja).

## **b. Teori motivasi**

Handoko (2015; 249) memaparkan motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Menurut Mc. Clelland dalam Surya (2013;57) pada dasarnya dalam diri setiap orang terdapat kebutuhan untuk melakukan perbuatan dalam memperoleh hasil yang sebaik-baiknya. Kebutuhan ini disebut sebagai kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) dan mendorong individu untuk melakukan perbuatan sebaik mungkin sehingga menghasilkan satu prestasi tertentu. Teori motif dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu teori dengan pendekatan ; (1). Isi (*content*). (2) Proses. (3). Penguatan.

Teori motif diuraikan oleh Muhamad Surya diantaranya yaitu :

#### **1). Teori kebutuhan Maslow (teori Maslow)**

Menurut Surya (2013 ; 55) teori ini terdapat lima tingkatan kebutuhan tahap pertama kebutuhan jasmaniah (biologis) kebutuhan ini termasuk kebutuhan pokok/primer artinya harus selalu terpenuhi karena sangat penting dan akan timbulnya akibat tidak baik seandainya kebutuhan pokok ini tidak terpenuhi kebutuhan tersebut diantaranya adalah, makan, minum, sex, pakaian, tempat tinggal.

Tahap kedua adalah kebutuhan untuk memperoleh rasa aman, manusia membutuhkan ketenangan, ketentraman, dan keselamatan jauh dari ketegangan, tidak menimbulkan rasa was-was, atau kekhawatiran, jauh dari malapetaka, bencana, dan sebagainya. Apabila sudah terpenuhi kebutuhan ini maka kehidupan manusia akan terasa aman dan tentram.

Tahap ketiga adalah kebutuhan sosial manusia sebagai makhluk sosial memiliki sifat saling membutuhkan, saling ketergantungan dengan yang lainnya, sehingga manusia membutuhkan pertolongan, bantuan, saling mengenal, silaturahmi, berteman, berorganisasi, dan sebagainya, karena dengan saling mengenal dengan yang lainnya manusia akan saling berinteraksi dan akan menimbulkan sesuatu tindakan lainnya misalnya hubungan kekeluargaan, saling mencintai, rasa saling memiliki, menghormati dan menghargai.

Tahap keempat adalah yaitu untuk memperoleh penghargaan manusia perlu dihargai, apresiasi yang baik akan menimbulkan semangat dalam bekerja, dan dalam menjalankan aktivitas kehidupan lainnya. Penghargaan tersebut bisa berupa promosi dalam jabatan, hadiah, diberi wewenang, diberi tanggungjawab.

Tahap kelima yaitu kebutuhan perwujudan diri manusia mengaktualisasikan dirinya dengan merasa bahwa dirinya bisa bermanfaat untuk manusia yang lainnya, seseorang menunjukkan jati dirinya melalui kegiatan kemasyarakatan, organisasi, koperasi, kegiatan usaha, kegiatan kemanusiaan, sehingga dengan menunjukkan jati dirinya ini akan membangkitkan kualitas hidupnya dengan melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan produktif

Teori kebutuhan Maslow ini membuat orang berpendapat bahwa kebutuhan yang paling pokok yaitu kebutuhan fisiologis sehingga seandainya kebutuhan pokok sudah terpenuhi maka manusia akan memikirkan dan akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lainnya. Motivasi akan timbul dengan baik seandainya seluruh kebutuhan sudah dapat terpenuhi.

## **2). Teori motif Berprestasi**



Menurut Mc.Clelland, dan Surya (2013; 57) “pada dasarnya dalam diri setiap individu terdapat kebutuhan untuk melakukan perbuatan dalam memperoleh hasil yang sebaik-baiknya. Kebutuhan ini disebut kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) dan mendorong individu untuk melakukan perbuatan sebaik mungkin sehingga menghasilkan satu prestasi tertentu.” Menurut Mc.Clelland orang yang tergolong bermotif tinggi ditandai dengan tiga ciri yaitu: (1). Menyenangi situasi yang menuntut tanggung jawab pribadi dan menyelesaikan masalah. (2). Cenderung mengambil risiko yang moderat dibanding dengan risiko rendah atau tinggi, dan (3). Selalu mengharapkan balikan nyata (*concrete feedback*) dari semua unjukkerja yang telah dilakukan.

### 3). Teori Penguatan (Skinner)

Menurut teori ini kuat lemahnya dorongan seseorang melakukan tindakan banyak tergantung pada faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah dari hasil tindakannya. Bila hasil tindakannya memuaskan akan diperkuat dan bila hasilnya kurang memuaskan akan diperlemah prinsip ini menurut Skinner disebut sebagai *operant conditioning*. Menurut Skinner setiap respon yang terjadi dari suatu stimulus, akan menjadi stimulus baru untuk kemudian memperoleh penguatan. Ada empat macam penguatan yang dapat dilakukan oleh diri sendiri atau oleh orang lain dalam mewujudkan perilaku yang tepat yaitu sebagai berikut:

- a. Penguatan positif, yaitu memberikan penguatan terhadap tindakan yang dinilai positif dan baik.
- b. Penguatan negatif, yaitu memberikan penguatan dengan tindakan-tindakan yang kurang tepat.

- c. Penghapusan yaitu usaha untuk menurunkan tindakan yang tidak dikehendaki dengan memberi penguatan manakala tindakan itu terjadi.
- d. Hukuman yaitu ; dengan memberikan hukuman terhadap mereka yang melakukan tindakan yang dipandang tidak sesuai dengan harapan.

Teori motivasi yang terkait dengan pemberdayaan ada tiga antara lain teori pengembangan personal (*personal development*) motivasi Maslow, ERG (*existence-relatedness-growth*) dan teori keadilan.

1. Teori Pengembangan personal (*personal development*) percaya bahwa motif yang paling dominan untuk perilaku manusia adalah meningkatkan dengan cepat keterampilan individu dan menggunakan potensi sepenuhnya.
2. Teori Motivasi Maslow, ERG (*existence-relatedness-growth*) teori motivasi Maslow adalah jika kebutuhan level bawah terpenuhi maka manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan pada level lebih atas. Urutan kebutuhan Maslow yaitu; *physiological needs, safety needs, belongingness needs, esteem needs* dan *self-actualization needs*. Sedangkan teori ERG bahwa kebutuhan manusia tidak berkembang dari level ke level berikutnya, namun ketiga kelompok kebutuhan tersebut (*existence-relatedness growth*) dibutuhkan setiap saat.
3. *Equity theory* (teori keadilan) teori keadilan adalah ide tentang perubahan sosial dan konteks hubungan yang memberikan pemahaman tentang keadilan, persamaan dan ketidakadilan dalam hubungan kerja.

Disamping teori-teori motivasi tersebut masih ada lagi teori lain yang perlu diketahui Menurut Sardiman (2014; 82) teori-teori tersebut adalah:

- 1). *Teori insting*

Menurut teori ini tindakan setiap diri manusia seperti tingkah jenis binatang. Tindakan manusia itu dikatakan selalu berkaitan dengan insting atau pembawaan. Dalam memberikan respons terhadap adanya kebutuhan seolah-olah tanpa dipelajari. Tokoh teori ini adalah Mc. Dougall.

## 2). *Teori fisiologis*

Teori ini disebut juga "*Behavior theories*" menurut teori ini semua tindakan manusia itu berakar pada usaha memenuhi kepuasan dan kebutuhan organik atau kebutuhan untuk kepentingan fisik atau disebut kebutuhan primer, seperti makan, minum, udara dan lain-lain yang diperlukan untuk kepentingan tubuh manusia, dari teori inilah muncul perjuangan hidup, perjuangan untuk mempertahankan hidup, *struggle for survival*.

## 3). *Teori Psikoanalitik*

Teori ini mirip dengan teori insting, tetapi lebih ditekankan pada unsur-unsur kejiwaan yang ada pada diri manusia. Bahwa setiap tindakan manusia karena adanya unsur pribadi manusia yakni *id* dan *ego*. Tokoh teori ini adalah Freud.

## c. **Fungsi motivasi**

Sudah menjadi sifat manusia menginginkan pekerjaan yang enak dan mendapatkan posisi yang tinggi, terkadang selalu menghindar untuk mendapatkan pekerjaan yang berat, apalagi pekerjaan yang mengandung resiko yang berbahaya, maka fungsi pengawasan dari pemimpin sangat diperlukan, kemudian juga penghargaan harus diberikan oleh pemimpin kepada bawahan, memberikan motivasi kepada bawahannya akan meningkatkan kualitas kerja dan hasil kinerja

yang baik, hal ini diungkapkan oleh Sardiman. (2014; 85) ada tiga fungsi motivasi yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Motivasi juga dapat berfungsi sebagai pendorong aktivitas lainnya dalam mencapai sebuah prestasi. Seseorang melakukan usaha dengan baik karena adanya motivasi baik itu motivasi dari dalam dirinya maupun motivasi dari luar dirinya, seorang pekerja apabila mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan meningkat produktivitas kinerjanya hal ini disebabkan karena keterampilan dan kecakapan kerjanya.

Berbagai pandangan tentang motivasi organisasi seperti model tradisional yang dikembangkan oleh, Taylor dalam Handoko, (2015;250), mengungkapkan bahwa model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja lebih banyak berproduksi lebih banyak menerima penghasilan. Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja

pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

Sedangkan model manusiawi yang dikembangkan Elton Mayo menganggap bahwa manajer dapat memotivasi bawahannya melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Selanjutnya model sumber daya manusia menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan tetap juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Menurut Kocabaşand Karaköse, (2005). *The most important factor for the motivation of teachers is the school administration. The participation of teachers in decision making, the sharing of authority and responsibility, compensation and rewards can motivate them*. (Faktor terpenting untuk motivasi guru adalah administrasi sekolah. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kompensasi dan penghargaan dapat memotivasi mereka).

#### **d. Macam-macam Motivasi**

Sadirman (2014; 86) menuturkan macam dan jenis motivasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang diantaranya yaitu:

##### **1. Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya**

###### **a. motif-motif bawaan**

Yang dimaksud dengan motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir misalnya dorongan untuk makan, dorongan untuk minum, untuk bekerja, beristirahat dan seksual motif ini sering disebut motif biologis. Arden N Frandsen memberi istilah jenis motif *Physiological drives*.

## b. Motif-motif yang dipelajari

Maksudnya motif-motif yang timbul karena dipelajari misalnya dorongan untuk mempelajari satu cabang ilmu pengetahuan, dorongan untuk mengajar sesuatu di dalam masyarakat. Motif-motif ini sering disebut motif sosial Frandsen mengistilahkan *affiliative needs*.

Di samping itu Frandsen dalam Sadirman (2014; 87) masih menambahkan jenis-jenis motif berikut ini:

### a. *Cognitive motif*

Motif ini menunjuk pada gejala intrinsic, yakni menyangkut kepuasan individu. Kepuasan individual yang berada didalam diri manusia dan biasanya terwujud proses prodik dan mental. Jenis motif seperti ini dalah sangat primer dalam kegiatan belajar disekolah, terutama yang berkaitan dengan pengembangan intelektual.

### b. *Self experssion*

Penampilan diri adalah sebagian dari prilaku manusia yang penting kebutuhan individu itu sekadar tahu mengapa dan bagaimana sesuatuitu terjadi, tetapi juga mampu membuat suatu kejadian.untuk ini memang diperlukan kreativitas, penuh imajinasi, jadi dalam hal ini seseorang memiliki keinginan untuk aktualisasi diri.

### c. *Self-enhancement*

Melalui aktualisasi diri dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan kemajuan diri seseorang, kemajuan diri ini menjadi salah satu keinginan bagi setiap individu. Dalam belajar dapat diciptakan suasana kompetensi yang sehat bagi anak didik untuk mencapai suatu prestasi.

## 2. Jenis motivasi menurut pembagian dari Woodworth dan Marquis

- a. Motif atau kebutuhan organis, meliputi misalnya kebutuhan makan, minum, ini sesuai dengan jenis *Physiological drives* dari Frandsen.
- b. Motif-motif darurat yang termasuk dalam jenis motif ini antara lain; dorongan untuk menyelamatkan diri, dorongan untuk membalas, untuk memburu jelasnya motivasi ini timbul karena rangsangan dari luar.
- c. Motif-motif objektif. Dalam hal ini menyangkut kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, melakukan manipulasi, untuk menaruh minat. Motif-motif ini muncul karena dorongan untuk dapat menghadapi dunia luar secara efektif.

## 3. Motivasi jasmaniah dan rohaniah

Ada beberapa ahli yang menggolongkan jenis motivasi itu menjadi dua jenis yakni motivasi jasmaniah dan motivasi rohaniah. Yang termasuk motivasi jasmaniah seperti misalnya: refleks, insting otomatis, nafsu, sedangkan yang termasuk motivasi rohaniah adalah kemauan. Spool kemauan itu pada setiap diri manusia terbentuk melalui empat momen. Yaitu: (a) Momen timbulnya alasan, (b) Momen pilih, maksudnya adalah menentukan pilihan alternatif yang akan dikerjakan. Atau menimbang-nimbang dengan berbagai alasan, (c) Momen putusan maksudnya adalah salah satu alternatif yang dipilih inilah yang menjadi putusan untuk dikerjakan. (d) Momen terbentuknya kemauan, setelah menetapkan putusan untuk dikerjakan timbulah dorongan pada seseorang untuk bertindak, melaksanakan putusan itu.

#### **4. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik**

##### **a. Motivasi intrinsik.**

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang senang membaca tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya. Motivasi intrinsik muncul karena kesadaran dalam diri individu itu sendiri dengan tujuan secara esensial bukan sekedar simbol dan seremonial.

##### **b. Motivasi ekstrinsik**

motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar sebagai contoh seseorang itu belajar karena akan ujian dengan harapan dapat nilai baik, atau agar mendapat hadiah.

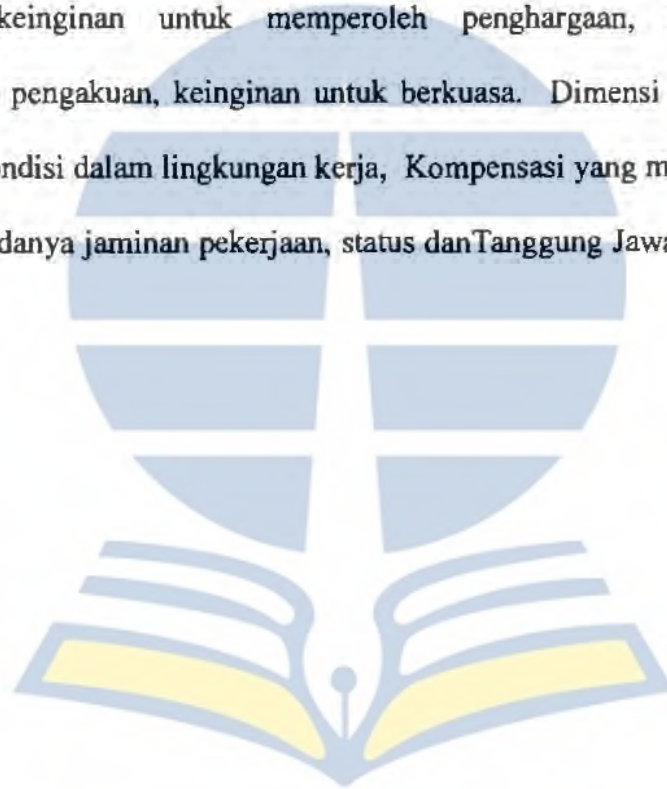
Selanjutnya Sutrisno (2016; 116) menyatakan bahwa (a) Faktor intern (intrinsik) dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: (1). Keinginan untuk dapat hidup, (2) Keinginan untuk dapat memiliki (3) keinginan untuk memperoleh penghargaan, (4) keinginan untuk memperoleh pengakuan, (5) Keinginan untuk berkuasa. (b) faktor Ekstern (ekstrinsik) juga tidaklah peranannya dalam mempengaruhi kerja seseorang, faktor ekstern itu adalah: (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.

Kemudian Fahmi (2013; 191) menjelaskan motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu: (a) motivasi ekstrinsik, dan (b) motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang kemudian mendorong orang tersebut



menumbuhkan motivasi pada orang tersebut kearah yang lebih baik. Sedangkan motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dalam diri orang tersebut yang kemudian mempengaruhi dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disintesisikan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan gerak jiwa dan jasmani untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan kebutuhan jasmaniah. Terdiri dari dimensi motivasi intrinsik dengan indikator keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa. Dimensi ekstrinsik dengan indikator Kondisi dalam lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan Tanggung Jawab, peraturan yang fleksibel.



## B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dianggap sesuai dengan penelitian ini diantaranya adalah :

1. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif Vol. 1 No. 1, 2014, artikel 1*

*Prihatin Lumbanraja* dalam jurnal penelitian *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Pandan* (2014).

Menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan nilai yang didapatkan yaitu sebesar 0,595 atau 59,5 % yang artinya 59,5 % kinerja guru dapat dijelaskan oleh variasi dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 40,5 % dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, misalnya : tingkat disiplin, kemadirian, beban kerja dan sebagainya.

serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru , maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru .
- b. Motivasi kerja guru pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
- c. Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

2. *Media Prestasi Jurnal Ilmiah STKIP PGRI Ngawi Vol.13 No. 1(2014) p92 –*

*p101 Pendidikan Muhamad Cholil* (2014) dengan judul penelitiannya adalah: *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah Ngawi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tergolong baik. Dari sampel 39 orang ternyata 25 orang (64,1% ) menyatakan kepemimpinan yang baik, sedangkan

yang menyatakan cukup baik sebanyak 14 orang ( 35,89 % ) dan yang menyatakan tidak baik tidak ada. Motivasi kerja guru tergolong baik, dari sampel 39 orang ternyata 22 orang ( 56,41% ) menyatakan kepemimpinan yang baik, sedangkan yang menyatakan cukup baik sebanyak 17 orang (33,59 % ) dan yang menyatakan tidak baik tidak ada. Kinerja guru SMP Muhammadiyah 5 Tanon Sragen termasuk baik. Dari sampel 39 orang ternyata 23 orang ( 58,97% ) dinyatakan kinerja yang baik, sedangkan yang dinyatakan cukup baik sebanyak 15 orang ( 38,46 % ) dan yang dinyatakan tidak baik ada 1 orang ( 2,56%). Dari analisis data menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

3. *Jurnal Competitiveness ISSN: 1978-3035 | Vol. 10, Nomor 2| Juli-Desember, 2016 Bungawati dan Syafaruddin.* dengan judul penelitian *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar* dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.

4. *International Journal of Educational Policy Research and Review Vol.4 (4), pp. 42-52 April, 2017*, David A. O. Aunga and Obadia. Dengan judul *Masare Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania*. Dengan hasil penelitian sebagai berikut; *The study concluded that teachers' performance is good in the primary schools in Arusha district. There is a significant relationship between Transformational Leadership Style and Teachers' Performance. The researcher recommended that head teachers should use democratic and transformational leadership styles due to the fact that democratic and transformational leadership styles increases teachers' performance.*

“Studi tersebut menyimpulkan bahwa kinerja guru baik di sekolah dasar di kabupaten Arusha. Ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Peneliti menilai bahwa kepala sekolah harus menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional karena gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis meningkatkan kinerja guru”.

5. *Jupe UNS, Vol 2 No 1 Hal 107 s/d 118 – Roslena Septiana\_Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari Agustus 2013*. Dengan hasil penelitian yaitu (1) Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Wonosari

## **C. Kerangka Berpikir**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Dalam rangka usulan penelitian mengenai Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru se- Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor dapat digambarkan antara variabel dimana variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat.

Kinerja guru adalah keberhasilan dan kemampuan seorang guru terhadap sebuah proses interaksi atau tindakan dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.

kepemimpinan merupakan implementasi kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh, dan mengarahkan bawahannya atau anggota-anggotanya agar mematuhi perintahnya secara sukarela dan dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Kepala sekolah dalam mendukung kepemimpinannya harus memiliki kepribadian yang kuat penuh percaya diri, berani, semangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial, Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidangnya, dan bidang lain yang terkait, kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan profesional yaitu keterampilan teknis, keterampilan hubungan kemanusiaan, dan keterampilan konseptual.

Peranan guru sangat penting dalam menentukan terlaksananya program pendidikan karena guru menjadi unsur utama dalam menentukan keberhasilan pembelajaran, karena proses pembelajaran menjadi faktor utama dalam pelaksanaan program pendidikan. Selain peranan guru sebagai pengajar, pembimbing, pengatur, perencana, juga sebagai supervisor, motivator, dan

evaluator. Indikator kinerja guru yaitu diantaranya kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial. Hal ini di harapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Dalam penelitian ini variabel bebas (X1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel terikat (Y) kinerja guru, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru disebabkan kepemimpinan kepala sekolah memiliki indikator yang menjadi ukuran keberhasilan seperti: *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), *Legitimate power* (kekuatan yang sah), *Expert power* (kekuatan karena keahlian), kekuatan Referen, dan dapat digambarkan seperti berikut :



Gambar.2.2  
Pengaruh Variabel X1 terhadap Variabel Y

## 2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru

Kinerja guru adalah keberhasilan dan kemampuan seorang guru terhadap sebuah proses interaksi atau tindakan dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.

Motivasi merupakan dorongan gerak jiwa dan jasmani untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan kebutuhan jasmaniah. Terdiri dari dimensi motivasi intrinsik dengan indikator keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk

dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa. Dimensi ekstrinsik dengan indikator Kondisi dalam lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan Tanggung Jawab, peraturan yang fleksibel.

Motivasi diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja guru karena guru dalam melaksanakan pekerjaannya membutuhkan dukungan dan dorongan, Motivasi adalah perubahan potensi dalam diri individu (kepribadian) yang ditandai dengan munculnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Motivasi juga dapat berfungsi sebagai pendorong aktivitas lainnya dalam mencapai sebuah prestasi. Guru melakukan usaha dengan baik karena adanya motivasi baik itu motivasi dari dalam dirinya maupun motivasi dari luar dirinya, Guru apabila mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan produktivitas kinerjanya hal ini disebabkan karena keterampilan dan kecakapan kerjanya.

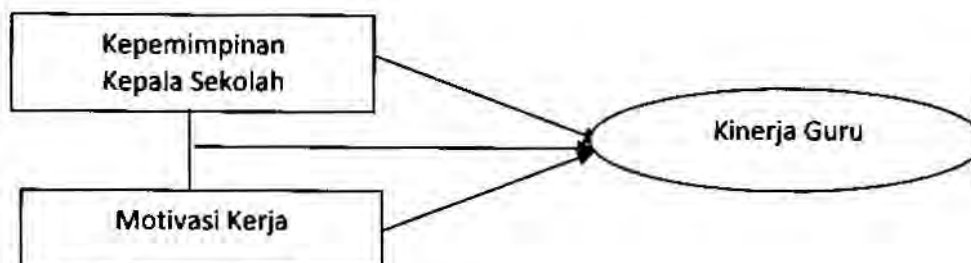
Motivasi sebagai variabel X2 dapat berpengaruh positif terhadap variabel Y kinerja guru hal ini dapat di gambarkan seperti berikut :



Gambar.2.3  
Pengaruh Variabel X2 Terhadap Variabel Y

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dan terdapat pengaruh yang positif antara

motivasi terhadap kinerja guru. Kemudian keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat digambarkan dalam sebuah kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar : 2.4  
Konstelasi Kerangka Pikir

#### D. Operasionalisasi Variabel

1. Variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah : yang dalam penelitian ini, dengan indikator *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan, *reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), *ligitimate power* (kekuatan yang sah), *expert power* (kekuatan karena keahlian), kekuatan referen.
2. Variabel bebas motivasi kerja yang pada penelitian ini dengan indikator keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa. Dimensi ekstrinsik dengan indikator Kondisi dalam lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan Tanggung Jawab, peraturan yang fleksibel.
3. Variabel terikat Kinerja Guru yang pada penelitian ini dengan indikator, kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan sebuah rencana kerja yang digunakan sebagai pedoman dalam pengumpulan data dan menganalisis data. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menggali penyelesaian sebuah permasalahan, sehingga penelitian tersebut juga dapat memberikan hasil yang optimal bagi peneliti. Desain penelitian di rancang untuk merencanakan kemungkinan-kemungkinan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian serta untuk menguji hipotesis penelitian, sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

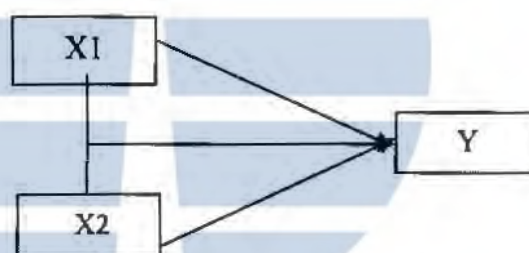
Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survey yaitu penelitian dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan mengambil data yang terjadi pada saat penelitian dilakukan. (Sugiyono, 2012; 13) menuturkan bahwa penelitian kuantitatif merupakan sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, objektif, terukur, rasional dan sistematis, metode kuantitatif karena data berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Pada penelitian ini digunakan pula desain penelitian deskriptif dimana penelitian tidak hanya menggambarkan dan menjelaskan fakta-fakta empiris yang ditemui di lapangan tetapi menganalisis pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain. Peneliti menganalisis pengaruh variabel Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja Guru di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor, menganalisis pengaruh variabel Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Guru, serta menganalisis pengaruh bersama-

sama variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan variabel Kinerja Guru Se- Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

Sesuai dengan desain penelitian yang dikemukakan diatas maka variabel-variabel penelitian dapat dijabarkan kedalam indikator-indikator variabel. Dari indikator-indikator tersebut dapat disusun pengukurannya sehingga dengan kuantitatif yang didapat dalam penelitian selanjutnya sebagai bahan analisis statistik.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Guru (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1  
Konstelasi Variabel Bebas X1 dan X2 dengan Variabel Terikat Y

**Keterangan**

Variabel Bebas X1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Variabel Bebas X2 = Motivasi Kerja

Variabel Terikat Y = Kinerja Guru

#### **Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor, dan dilaksanakan dalam waktu empat bulan yaitu dari bulan September 2017 sampai dengan Desember 2017. Rancangan jadwal penelitian dapat dilihat pada lampiran 2.

## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Sugiyono (2012: 117) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Kemudian Basuki Wibawa dkk (2014: 11.3) menjelaskan populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik merupakan hasil perhitungan maupun hasil pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas.

Populasi dalam penelitian ini adalah, guru-guru dengan status sebagai pegawai negeri sipil yang berada di wilayah kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor dan bertugas sebagai pelaku pendidikan di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor, yang berasal dari 41 sekolah dasar dengan jumlah 227 orang guru yang terlibat dalam kegiatan pelaksanaan pendidikan dan menjadi obyek/subyek di sekolah. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel.3.1  
Data Guru PNS se- Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor

No	Nama Gugus	Jumlah Sekolah	Guru laki-laki	Guru Perempuan	Jumlah Populasi	ket
1	Gugus 1	6	11	29	40	
2	Gugus 2	6	11	20	31	
3	Gugus 3	5	13	17	30	
4	Gugus 4	6	21	10	31	
5	Gugus 5	6	12	24	36	
6	Gugus 6	6	11	19	30	
7	Gugus 7	6	16	13	29	
JUMLAH		41	95	132	227	

Sumber; Kantor KKKS Kecamatan Cibungbulang

## 2. Sampel

(Sugiyono; 2012 hal 118). Menerangkan bahwa Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik proportionate stratified random sampling yaitu teknik pengambilan sampel di mana dari anggota populasi dijadikan sampel penelitian dengan memperhatikan strata yang ada dan pengambilan sampel dilakukan secara acak. Menurut Sugiyono (2012; hal 120) Teknik proportionate stratified random sampling ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Berdasarkan pendapat tersebut serta karena keterbatasan waktu dan biaya maka besarnya sampel yang diambil pada penelitian ini yaitu sebanyak 145 orang responden, dengan asumsi bahwa sampel sudah terwakili dan data cukup heterogen, sehingga pengambilan sampel sebanyak ini dapat dianggap telah memenuhi persyaratan dan mewakili populasi dari penelitian ini. Pengambilan sampel dengan teknik random sampling yang digunakan yaitu menggunakan teknik slovin dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{n}{Nd^2+1}$$

$$n = \frac{227}{(227)(0,05)^2+1} = 144,82 \text{ dibulatkan jadi } 145$$

$$n = 145$$

Berdasarkan hasil penghitungan tersebut maka untuk sampel penelitian ini terdiri atas 145 orang responden sehingga Jumlah sampel yang telah didapat dibagi menjadi 7 gugus dengan strata penentuan jumlah sampel masing-masing gugus mempunyai proporsi yang sama. Dan perhitungan jumlah sampel setiap strata dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Sampel}_i = \frac{\text{Populasi}}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total Sampel}$$

Pengambilan sampel dari masing-masing gugus dengan penyebaran sampel sebagai berikut :

Tabel: 3.2  
Penyebaran Sampel Penelitian

No	Nama Gugus	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru	penghitungan	Jumlah sampel
1	Gugus 1	6	40	$\frac{40}{227} \times 145 = 25,55$ pembulatan 26	26
2	Gugus 2	6	31	$\frac{31}{227} \times 145 = 19,80$ pembulatan 20	20
3	Gugus 3	5	30	$\frac{30}{227} \times 145 = 19,16$ pembulatan 19	19
4	Gugus 4	6	31	$\frac{31}{227} \times 145 = 19,80$ pembulatan 20	20
5	Gugus 5	6	36	$\frac{36}{227} \times 145 = 22,99$ pembulatan 23	23
6	Gugus 6	6	30	$\frac{30}{227} \times 145 = 19,16$ pembulatan 19	19
7	Gugus 7	6	29	$\frac{29}{227} \times 145 = 18,52$ pembulatan 18	18
Jumlah		41	227		145

### C. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2012: 148), menyatakan bahwa pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial

yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Alat yang digunakan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah menggunakan angket atau kuesioner.

Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah diteliti. Seperti dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu kepemimpinan variabel (X1) dan motivasi variabel (X2) dan kinerja guru variabel (Y). Untuk lebih jelasnya operasionalisasi variabel penelitian yang merupakan indikator-indikator variabel dapat dirumuskan sebagai berikut :

## **I. Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan implementasi kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh, dan mengarahkan bawahannya atau anggota-anggotanya agar mematuhi perintahnya secara sukarela dan dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.

### **b. Definisi Operasioanl Variabel**

Kepemimpinan Kepala sekolah adalah skor yang diperoleh dari alat ukur dengan menggunakan instrumen yang disusun berdasarkan indikator, yaitu *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), *Legitimate power* (kekuatan yang sah), *Expert power* (kekuatan karena keahlian), kekuatan Referen,

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan kepala sekolah

Butir-butir pernyataan yang disusun dalam kuesioner Kepemimpinan Kepala sekolah dikembangkan sesuai dengan kisi-kisi yg ditunjukkan pada Tabel 3.4 dibawah ini

Tabel 3.3  
Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
1.	<i>Coercive power</i> (kekuatan berdasarkan paksaan),	1,2,3,4,5,7,8	6	8
2.	<i>Reward power</i> (kekuatan untuk memberikan penghargaan),	9, 11,12,13,14, 15,16	10	8
3.	<i>Legitimate power</i> (Kekuatan yang sah)	17,18,19,20,	21	5
4.	<i>Expert power</i> (kekuatan karena keahlian),	22,24,25,26,27 28,29,30,31, 32,33	23	12
5	kekuatan Referen,	34,35,37,38,39 40	36	7
	Jumlah	35	5	40

Jenis instrumen yang digunakan untuk menghimpun data tentang Kepemimpinan kepala sekolah adalah non tes dengan alat ukur kuesioner.

Pemilaian menggunakan rentang nilai 1-5 dengan komponen positif yang diperlukan adalah: Selalu (SL) nilai 5; Sering (SR) nilai 4; Kadang-kadang (K) nilai 3 ; Pernah (P) nilai 2 ; Tidak Pernah nilai 1 .

Komponen negatif yang diperlukan adalah : Selalu (SL) nilai 1; Sering (SR) nilai 2 ; Kadang-kadang (K) nilai 3 ; Pernah (P) nilai 4 ; Tidak pernah (TP) nilai 5

#### d. Kalibrasi Instrumen Kepemimpinan kepala sekolah

Instrumen penelitian diujicobakan pada 30 orang guru di luar sampel

##### 1) Pengujian Validitas

Validitas yaitu teknik pengujian untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas butir instrumen didasarkan atas uji korelasi *Product Moment Pearson*. Butir pernyataan dapat dikatakan valid jika memenuhi persyaratan memiliki  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$ . Uji validitas menggunakan kriteria pengujian  $r_{\text{hitung}}$  dan  $r_{\text{tabel}}$  dengan menggunakan rumus koefisien korelasi (*product moment*), dengan kriteria berikut ini :

a. Jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka pernyataan dinyatakan valid

b. Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka pernyataan tidak valid

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dan diperoleh koefisien korelasi butir ( $r_{\text{butir}}$ ) yaitu sebanyak 40 butir pernyataan instrumen kemudian  $n$  (sampel) 30 orang dengan  $\alpha$  ( $\alpha$ ) = 0,05, sehingga didapat nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0,361.

Berdasarkan penghitungan uji validitas dapat diketahui bahwa 40 butir pernyataan pada instrumen variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terdapat 34 butir pernyataan dinyatakan valid, yaitu nomor 1,2,3,4,5, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 19,21,22,23,24,25,26,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40, karena  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , dan 6 butir pernyataan dinyatakan tidak valid yaitu nomor 6,12,17,18,20,21 dan 27 karena  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa hanya 34 pernyataan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.



## 2) Penghitungan Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut :

Tabel.3.4  
Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

NO	Variabel	Alpha Cronbach	No Of Items	keterangan
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,913	34	Reliabilitas sempurna

Dengan melihat penghitungan Uji reliabilitas instrumen variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan menggunakan SPSS ver,22 pada tabel 3.5 dengan hasil penghitungan masing-masing item pernyataan memiliki nilai Alpha Cronbach's secara total adalah 0,913 dengan jumlah items 34 pernyataan dengan keterangan hasil uji reliabilitas sempurna. Maka hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dapat dinyatakan reliabel atau ajeg, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian dalam mengukur variabel kepemimpinan kepala sekolah . Berikut adalah kisi-kisi instrumen setelah uji coba.

Tabel 3.5  
Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah Sesudah Uji Coba

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
1.	<i>Coercive power</i> (kekuatan berdasarkan paksaan),	1,2,3,4,5,7,8		7
2.	<i>Reward power</i> (kekuatan untuk memberikan penghargaan),	9, 11,13,14, 15,16	10	7
3.	<i>Legitimate power</i> ( Kekuatan yang sah)	19	21	2
4.	<i>Expert power</i> (kekuatan karena keahlian),	22,24,25,26,28 ,29,30,31, 32,33	23	11
5	kekuatan Referen,	34,35,37,38,39 40	36	7
	Jumlah	30	4	34

## 2. Instrumen Variabel Motivasi Kerja

### a. Definisi konseptual

Motivasi merupakan dorongan gerak jiwa dan jasmani untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan kebutuhan jasmaniah.

### b. Definisi Operasioanl Variabel

Adapun indikator motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dengan menggunakan instrumen yang meliputi instrinsik yaitu keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa. dan ekstrinsik dengan indikator yaitu Kondisi dalam lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan Tanggung Jawab, peraturan yang fleksibel.

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi kerja

Butir-butir pernyataan yang disusun dalam motivasi kerja dikembangkan sesuai dengan kisi-kisi yang ditunjukkan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 3.6  
Kisi-kisi Instrumen Motivasi kerja

No	Indikator	Pernyataan Positip	Pernyataan Negatip	Jumlah Butir
1.	keinginan untuk dapat hidup	1,2,3,	4,	4
2.	keinginan untuk dapat memiliki.	5,6,7	8	4
3.	keinginan untuk memperoleh penghargaan	9,10,11,	12	4
4.	keinginan untuk memperoleh pengakuan	13,14	15	3
5	keinginan untuk berkuasa	16,17,18,	19	4
6	Kondisi dalam lingkungan kerja	20,21,22,	23	4

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
7	Kompensasi yang memadai	24,25,27,	26	4
8	supervisi yang baik	28,29,30,	31	4
9	adanya jaminan pekerjaan	32,33,	34	4
10	status dan Tanggung Jawab	35,36,	37	3
11	peraturan yang fleksibel	38,39,	40	2
	Jumlah	29	11	40

Definisi Jenis instrumen yang digunakan untuk menghimpun data tentang Motivasi adalah non tes dengan alat ukur kuesioner. Penilaian menggunakan rentang nilai 1-5 dengan komponen positif yang diperlukan adalah: Sangat Setuju (SS) nilai 5 ; Setuju (S) nilai 4 ; Ragu-ragu (RR) nilai 3 ; Tidak Setuju (TS) nilai 2 ; Sangat Tidak Setuju (STS) nilai 1.

Komponen negatif yang diperlukan adalah : Sangat Setuju (SS) nilai 1 ; Setuju (S) nilai 2 ; Ragu-ragu (RR) nilai 3 ; Tidak Setuju (TS) nilai 4 ; Sangat Tidak Setuju (STS) nilai 5.

#### **d. Kalibrasi Instrumen Motivasi**

Instrumen penelitian diuji cobakan pada 30 orang guru di luar sampel

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun sudah dapat mengukur pernyataan pada variabel penelitian ataukah belum, uji validitas juga dilakukan untuk mengukur kesahihan instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dari variabel yang diteliti berdasarkan dimensi yang telah ditentukan. Pengujian validitas tiap butir menggunakan

analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total (*corrected item total correlation*).

Kemudian Uji validitas instrumen untuk variabel motivasi kerja (X2), yang diperoleh dari hasil penghitungan dapat diketahui bahwa dari 40 butir pernyataan instrumen variabel motivasi kerja (X2) terdapat 32 dinyatakan valid, yaitu nomor 1,2,3,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,18,20,21,22,23,24,25,27,28,29,31,33,34,35,36, 37,38,39,dan 40 karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, kemudian terdapat 8 butir pernyataan tidak valid yaitu nomor 4,8,17,19,26,30,32,dan 36 sehingga hanya 32 pernyataan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 2) Penghitungan Reliabilitas

Berdasarkan Uji reliabilitas instrumen motivasi kerja dengan menggunakan SPSS ver,22 sehingga dapat disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.7  
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

NO	Variabel	Alpha Cronbach	No Of Items	keterangan
1	Motivasi Kerja	0,878	32	Reliabilitas tinggi

Dengan melihat penghitungan Uji reliabilitas instrumen variabel motivasi kerja dengan menggunakan SPSS ver,22 pada tabel 3.8 dengan hasil penghitungan masing-masing item pernyataan memiliki nilai Alpha Cronbach's secara total adalah 0,878 dengan jumlah items 32 pernyataan dan keterangan hasil uji reliabilitas sempurna. Maka hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dapat dinyatakan reliabel atau ajeg, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian dalam mengukur variabel motivasi kerja . Berikut kisi-kisi Instrumen motivasi kerja sesudah uji coba:

Tabel 3.8  
Kisi-kisi Instrumen Motivasi kerja sesudah uji coba

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
1.	keinginan untuk dapat hidup	1,2,3,		3
2	keinginan untuk dapat memiliki.	5,6,7		3
3.	keinginan untuk memperoleh penghargaan	9,10,11,	12	4
4.	keinginan untuk memperoleh pengakuan	13,14	15	3
5	keinginan untuk berkuasa	16,18,		2
6	Kondisi dalam lingkungan kerja	20,21,22,	23	4
7	Kompensasi yang memadai	24,25,27,		3
8	supervisi yang baik	28,29,	31	3
9	adanya jaminan pekerjaan	33,	34	2
10	status dan Tanggung Jawab	35	37	2
11	peraturan yang fleksibel	38,39,	40	3
	Jumlah	25	7	32

### 3. Instrumen Variabel Kinerja Guru

#### a. Definisi konseptual

Kinerja guru adalah keberhasilan dan kemampuan seorang guru terhadap sebuah proses interaksi atau tindakan dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.

#### b. Definisi Operasioanal Variabel

Variabel kinerja guru adalah skor yang diperoleh dari intrumen yang terdiri dari : kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan mengadakan

hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan pengayaan, kemampuan melaksanakan remedial.

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru

Butir-butir pernyataan yang disusun dalam kuesioner kinerja Guru dikembangkan sesuai dengan kisi-kisi yg ditunjukkan pada Tabel 3.10.

Tabel 3.9  
Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
1.	Kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran,	1,2,3,4,5,6,8	7	8
2.	Kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran,	9,10,11,13,14,15,16	12	8
3.	Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi	17,19,20,21,22,23,24,	18	8
4.	Kemampuan melaksanakan penilaian	25,26, 27,28,29,	30	6
5	Kemampuan melaksanakan pengayaan	31,32,33,34	35	5
6	Kemampuan melaksanakan remedial.	36,37,38,40	39	5
	Jumlah	34	6	40

Jenis instrumen yang digunakan untuk menghimpun data tentang Kinerja Guru adalah non tes dengan alat ukur kuesioner. Penilaian menggunakan rentang nilai 1-5 dengan komponen positif yang diperlukan adalah: Selalu (SL) nilai 5; Sering (SR) nilai 4; Kadang-kadang (K) nilai 3 ; Pernah (P) nilai 2 ; Tidak Pernah nilai 1 .

Komponen negatif yang diperlukan adalah : Selalu (SL) nilai 1; Sering (SR) nilai 2 ; Kadang-kadang (K) nilai 3 ; Pernah (P) nilai 4 ; Tidak pernah (TP) nilai 5

#### d. Kalibrasi Instrumen Kinerja Guru

Instrumen penelitian diujicobakan pada 30 orang guru di luar sampel

##### 1). Pengujian Validitas

Validitas yaitu teknik pengujian untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas butir instrumen didasarkan atas uji korelasi *Product Moment Pearson*. Butir pernyataan dapat dikatakan valid jika memenuhi persyaratan memiliki  $r_{hitung} >$

$r_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan penghitungan data maka dapat diketahui bahwa dari 40 butir pernyataan instrumen variabel kinerja guru (Y) terdapat 34 butir pernyataan dinyatakan valid, yaitu nomor 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, dan 40 karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan 6 butir pernyataan dinyatakan tidak valid, yaitu nomor 6, 22, 23, 25, 30, dan 39. sehingga hanya 34 pernyataan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

##### 2) Penghitungan Reliabilitas

Berdasarkan Uji reliabilitas pada instrumen kinerja guru dengan menggunakan SPSS ver; 22 dan berdasarkan pada kriteria hasil uji yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.10  
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Guru

NO	Variabel	Alpha Cronbach	No Of Items	keterangan
1	Kinerja Guru	0,928	34	Reliabilitas sempurna

Uji reliabilitas instrumen variabel kinerja guru yang terlihat pada tabel 3.11 masing-masing item pernyataan memiliki nilai Alpha Cronbach secara total adalah 0,928, dengan jumlah item 34 dengan keterangan semua pernyataan dianggap reliabilitas sempurna, Maka hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dapat dinyatakan reliabel atau ajeg, sehingga seluruh pernyataan pada instrumen kinerja guru dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian dalam mengukur variabel kinerja guru. Berikut adalah kisi-kisi instrumen kinerja guru sesudah uji coba:

Tabel 3.11  
Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru Sesudah Uji Coba

No	Indikator	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Jumlah Butir
1.	Kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran,	1,2,3,4,5,8	7	7
2.	Kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran,	9,10,11,13,14,15,16	12	8
3.	Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi	17,19,20,21,24,	18	6
4.	Kemampuan melaksanakan penilaian	26, 27,28,29,		4
5	Kemampuan melaksanakan pengayaan	31,32,33,34	35	5
6	Kemampuan melaksanakan remedial.	36,37,38,40		4
	Jumlah	30	4	34

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan penelitian digunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang diberikan kepada responden, karena keterbatasan peneliti baik waktu maupun biaya, maka dalam



penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang peneliti lakukan dan akan dianalisis lebih lanjut.

Kuisisioner digunakan sebagai instrumen pokok untuk mengumpulkan sejumlah data yang relevan dengan penelitian. Caranya dengan memberikan pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan alternatif jawabannya dari pertanyaan tersebut. Alternatif jawaban disusun dalam 5 alternatif dan responden dapat memilih salah satu jawaban yang dianggap benar atau sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti, karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan untuk menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala, maka pada penelitian ini peneliti menggunakan skala *Likert*, yaitu SS dengan nilai 5, S dengan nilai 4, RR dengan nilai 3, TS dengan nilai 2, STS dengan nilai 1, dan untuk pernyataan negatif sebaliknya, dengan menggunakan skala *likert* maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

#### **E. Metode Analisis Data**

Setelah semua data dari seluruh responden atau sumber data lainnya terkumpul, maka langkah kegiatan selanjutnya yaitu menganalisis data, mengelompokan data berdasarkan variabel, dan pengujian hipotesis melalui pendekatan olahan statistik SPSS versi 22,0 for windows. Data ditampilkan

dalam bentuk tabulasi untuk memudahkan pembacaan dan diibarkan penjelasan secara deskriptif, Sugiyono (2012;207) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

### 1. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas berhubungan dengan tingkat kepercayaan atau keajegan suatu instrumen. Suharsimi Arikunto (2013;100) menyatakan bahwa suatu tes dapat dikatakan mempunyai tarap kepercayaan yang tinggi jika tes tersebut dapat memberikan hasil yang tetap. Rumus yangdigunjukan adalah rumus *Alpha* yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2_i}{\sigma^2_t} \right] \quad (\text{Suarsimi Arikunto : 2013; 122})$$

Keterangan ;

$r_{11}$  = reliabilitas yang dicari

$n$  = banyaknya item

$\sum \sigma^2_i$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sigma^2_t$  = varian total

Untuk memperoleh jumlah varians harus ditemukan terlebih dahulu varian tiap item kemudian dijumlahkan dengan rumus

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{N} \quad (\text{Suharsimi Arikunto: 2013 ;123})$$

Keterangan :

$N$  = Banyaknya Responden

$\Sigma x$  = Jumlah skor setiap butir soal

$\Sigma x^2$  = Jumlah kuadrat skor setiap butir soal

## 2. Uji Validitas

Untuk mencari validitas digunakan rumus *korelasi product moment* dengan angka kasar:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\}\{N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}} \text{ (Suharsimi Arikunto; 2013; 87)}$$

Keterangan ;

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$N$  = Banyak responden

$X$  = skor tiap butir soal

$Y$  = Skor total yang diperoleh responden

$\Sigma X$  = Jumlah skor tiap butir soal

$\Sigma y$  = Jumlah skor total

$\Sigma XY$  = Jumlah perkalian antara X dan Y

$\Sigma X^2$  = Jumlah kuadrat skor setiap butir soal

$\Sigma Y^2$  = Jumlah kuadrat skor total

## 3. Uji persyaratan Analisis

Untuk mengetahui tinggi rendahnya derajat keterkaitan antar variabel yang diteliti, maka analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya keterkaitan antar variabel yang diteliti. Dari hasil uji normalitas data yang dihitung dengan bantuan program SPSS versi 22.0

Uji normalitas data variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y dilakukan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak dengan

hipotesis kriteria pengujian apakah data berdistribusi normal ataukah tidak dengan ketentuan yaitu apabila rasio dan rasio berada di antara -2 hingga +2, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

Uji Normalitas data dapat dilihat dari deskriptif hasil perhitungan bantuan program SPSS versi 22,0 dengan model rasio skewness yaitu nilai statistik / standar error dan rasio kurtosis perolehan nilaistatistik / standar error

#### **b. Uji Multikolinearitas Data**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi di antara variabel independent. Suatu variabel tidak terkena masalah multikolinearitas apabila nilai Variance Inflation Factor ( $VIF < 5$ ), dan nilai tolerance  $> 0,1$ ". Uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS Ver 22,0.

#### **c. Uji Heteroskedstisitas Data**

Uji Heteroskedstisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan variance residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Heteroskedstisitas terjadi dikarenakan adanya perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam spesifikasi model regresi, dengan kata lain heteroskedstisitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran dan varians residual dalam diagram pencar atau diagram tebal (scatter-plot). Sumbu X pada diagram pencar biasanya menunjukkan variabel independen, sedangkan sumbu Y menunjukkan variabel dependen.

#### **d. Analisa Regresi**

##### **1. Analisis Regresi Linear Sederhana**

Analisa regresi dipakai untuk mengetahui pengaruh antar variabel dependen dan variabel independen atau variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini ingin mengungkapkan pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, motivasi kerja terhadap kinerja guru, yang dianalisa dengan menggunakan analisis regresi sederhana. pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22,0.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel  $X_1$ , dan variabel  $X_2$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$  akan dianalisa dengan regresi linear berganda. Penyatuan dua varian digunakan dengan uji regresi berganda. Pengujian regresi berganda dapat diuji menggunakan rumus *Fisher* sering disebut juga perhitungan uji  $F$ . Untuk mendapatkan hasil penghitungan statistik digunakan analisa regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 22,0.

1. Persamaan Regresi Berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

$Y$  : Nilai estimasi variabel terikat

$a$  : Konstanta

$X_1$  : variabel bebas 1

$X_2$  : variabel bebas 2

$b_1$  : koefisien regresi variabel  $X_1$

$b_2$  : koefisien regresi variabel  $X_2$

## e. Uji Hipotesis

### 1. Uji Hipotesis regresi sederhana dengan Uji-t

Untuk melakukan uji-t digunakan rumus nilai t-hitung  $>$  t-tabel. - Taraf nyata = 5%, derajat kebebasan (df) = n-2 . Uji-t dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas X2 terhadap variabel terikat Y mempunyai pengaruh, dengan kriteria diterimanya hipotesis sebagai berikut:

- Jika t-hitung  $>$  t-tabel dan sig  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Jika t-hitung  $<$  t-tabel, dan sig  $>$  0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

### 2. Uji Hipotesis regresi berganda dengan Uji-F

Untuk menguji hipotesis  $H_0$  digunakan uji F dengan rumus

$$F = \frac{\text{varians terbesar}}{\text{dxvarians terkecil}}$$

Dengan rumus  $S^2$  sebagai berikut

$$S^2 = \frac{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}{N(N-1)}$$

Kriteria pengujian nilai F-hitung terhadap F-tabel adalah :

- Jika nilai F-hitung  $<$  F-tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- Jika nilai F-hitung  $>$  F-tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Dengan ketentuan nilai F-hitung lebih besar dari F tabel dan sig lebih kecil dari df2, nilai  $F_{\text{tabel}}$  ditentukan oleh  $(n - k - 1)$ , dk pembilang – dk penyebut dan  $\alpha = 0,05$  dapat dilihat pada tabel F. Hal ini berarti F-hitung  $>$  F-tabel dan sig  $<$  0,05

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Responden yang diberikan kuesioner adalah sebanyak 145 orang, yang berasal dari 41 sekolah dasar. Sesuai dengan sampel pada penelitian ini, yaitu guru-guru yang bertugas di Kecamatan Cibungbulang.

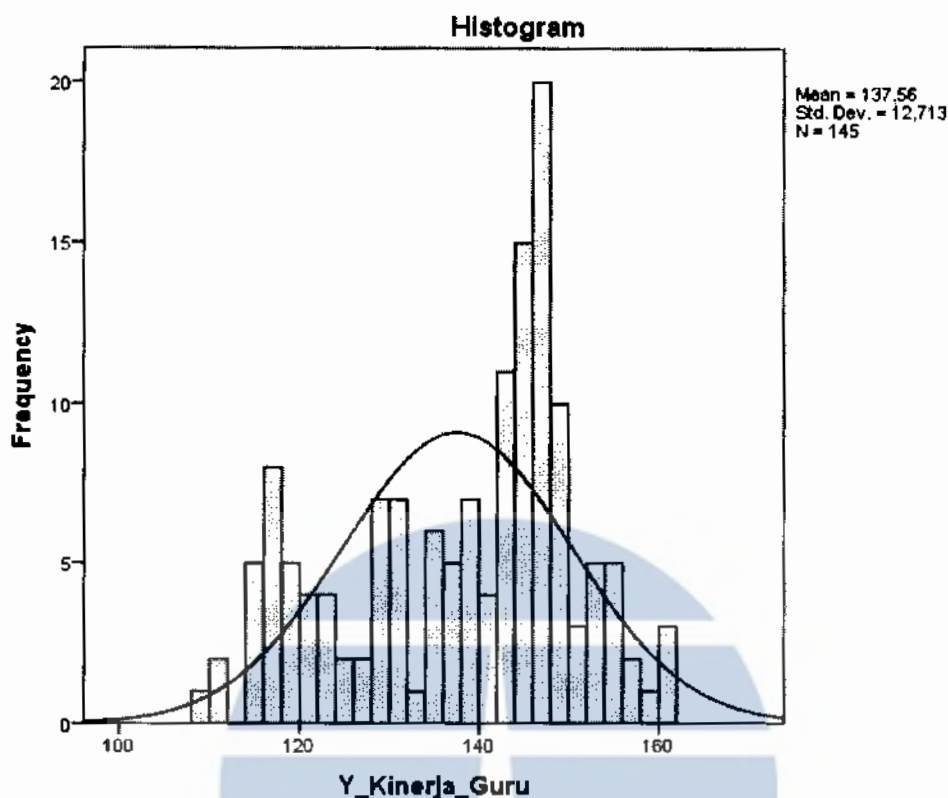
#### 1. Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru (Y)

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kinerja guru kepada 145 responden yang terdiri dari 34 butir pernyataan, penghitungan dengan menggunakan SPSS versi 22,0 sehingga dapat diperoleh hasil sebagai berikut skor terendah 109 sedangkan skor tertinggi 161, dengan rentang nilainya adalah 52, jumlah kelas sebanyak 5, dan jarak interval 10. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.1  
Data Variabel Kinerja Guru

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi	Frekuensi Relatif
109 – 119	108,5	119,5	21	14,5
120 – 130	119,5	130,5	23	16,1
131 – 140	130,5	140,5	24	16,8
141 – 151	140,5	151,5	61	42,1
152 – 161	151,5	161,5	16	11,2
Jumlah			145	100

Sedangkan skor rata-rata variabel kinerja guru sebesar 137,56 median 142 dan modus 146. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel sebesar 161,623 dan standar deviasi atau simpangan baku sebesar 12,713. Distribusi frekuensi data kinerja guru dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut.



Gambar 4. 1: Histogram Variabel Kinerja Guru

Berdasarkan uraian dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa skor penelitian yang dihasilkan diantara kisaran skor terendah 109 sampai perolehan skor tertinggi 161. Hal ini menunjukkan bahwa skor penelitian kinerja guru memiliki kriteria frekuensi relatif sangat baik.

## 2. Deskripsi Data kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )

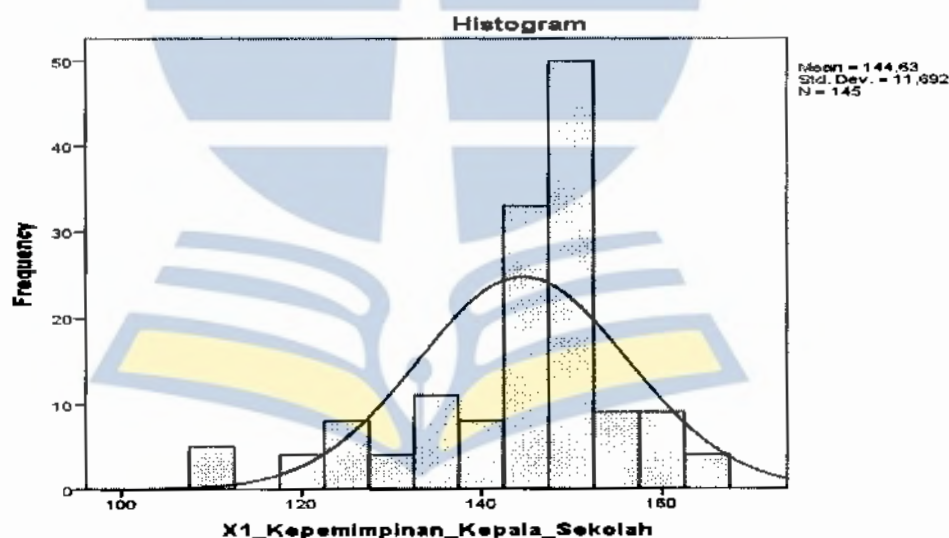
Penyebaran Instrumen kepemimpinan kepala sekolah kepada 145 responden, yang terdiri dari 34 butir pernyataan, penghitungan dengan menggunakan SPSS versi 22,0 sehingga dapat diperoleh hasil sebagai berikut skor terendah 110 dan tertinggi sebesar 167, dengan rentang nilai data tersebut adalah 57, dan jumlah kelas sebanyak 5, dengan jarak interval 11. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 4.2  
Data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi	Frekuensi Relatif
110 – 121	109,5	121,5	8	5,6
122 – 133	121,5	133,5	15	10,5
134 – 144	133,5	144,5	22	15,3
145 – 156	144,5	156,5	86	59,4
157 – 167	156,5	167,5	14	9,7
Jumlah			145	100

Sedangkan skor rata-rata variabel kepemimpinan kepala sekolah 144,63 median 147,63 dan modus 150. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel 136,694 dan standar deviasinya adalah 11,692. Berikut histogram  $X_1$ : berikut Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah;



Gambar 4.2: Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan uraian dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa skor penelitian yang dihasilkan diantara kisaran skor terendah 110 sampai perolehan skor tertinggi 167. Hal ini menunjukkan bahwa skor penelitian kepemimpinan kepala sekolah memiliki kriteria frekuensi relatif sangat baik.

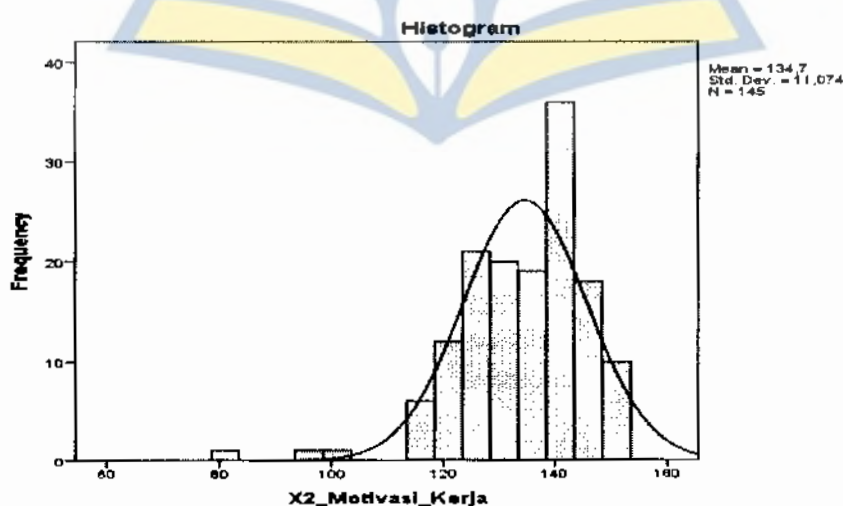
### 3. Deskripsi Data Motivasi Kinerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner motivasi kerja yang terdiri dari 32 butir pernyataan dari 145 responden, diperoleh skor terendah 81, dan skor tertinggi sebesar 151 maka rentang skornya adalah 70, dengan jarak interval 14 dengan jumlah kelas sebanyak 5 kelas, Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3  
Data Variabel Motivasi Kerja

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi	Frekuensi Relatif
81 – 95	80,5	95,5	1	0,7
96 – 109	95,5	109,5	2	1,4
110 – 123	109,5	123,5	18	12,6
124 – 137	123,5	137,5	54	37,4
138 – 151	137,5	151,5	70	48
Jumlah			145	100

Adapun rata-rata variabel motivasi kerja adalah 134,70, median 137,08 dan modus 143. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel 122,641 dan standar deviasi atau simpangan baku 11,074. Berikut histogram dari  $X_2$ .



Gambar 4. 3 Histogram Data Motivasi Kinerja adalah

Berdasarkan uraian dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa skor penelitian yang dihasilkan diantara kisaran skor terendah 81 sampai perolehan skor tertinggi 151. Hal ini menunjukkan bahwa skor penelitian motivasi kerja memiliki kriteria frekuensi relatif sangat baik.

## B. Hasil Pengujian Persyaratan Analisis

### 1. Uji Normalitas Data

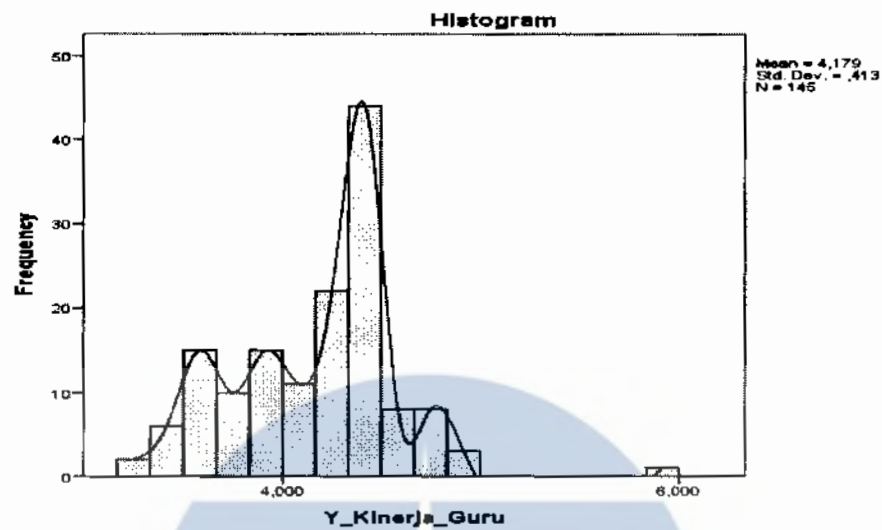
Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya keterkaitan antar variabel yang diteliti. Dari hasil uji normalitas data yang dihitung dengan bantuan program SPSS versi 22.0 diperoleh hasil uji normalitas data sebagai berikut :

Tabel 4.4  
Uji Normalitas Data dengan Skewness dan Kurtosis

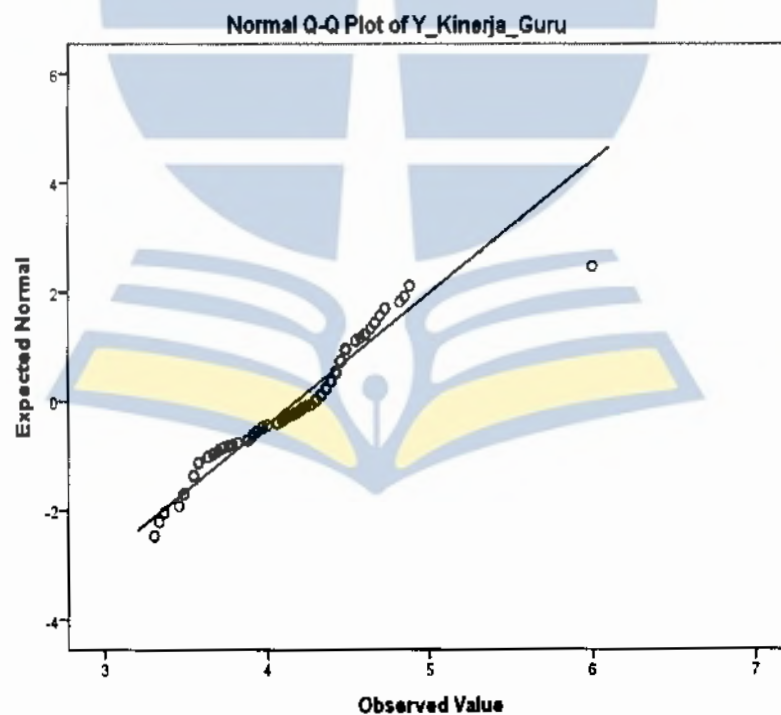
Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Y_Kinerja_Guru	145	,142	,201	,431	,400
Valid N (listwise)	145				

Normalitas dapat dilihat dari deskriptif dari data tabel 4.8 di atas terlihat bahwa untuk rasio skewness yaitu  $0,142/0,201 = 0,7064$  dan rasio kurtosis  $0,431/0,400 = 1,0775$ . Kriteria pengujian apakah data berdistribusi normal ataukah tidak dengan ketentuan yaitu apabila rasio skewness dan rasio kurtosis berada di antara -2 hingga +2, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal. Dari hasil rasio skewness dan rasio kurtosis di atas diperoleh yaitu 0,7064 hingga 1,0775 yang berarti berada dalam batasan (range) antara -2 hingga +2, yang berarti data adalah berdistribusi normal.

Selain itu dapat pula ditunjukkan oleh gambar dari kurva histogram dan kurva normal P-P Plot of Regression, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar: 4.4. Histogram Normalitas



Gambar.4.5. Normalitas Kinerja guru

### a. Uji Multikolinearitas Data

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi di antara variabel independent. Suatu variabel tidak terkena masalah multikolinearitas apabila nilai Variance Inflation Factor ( $VIF < 5$ ), dan nilai tolerance  $> 0,1$ ". Uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS Ver 22,0 pada kolom Colinearity Statistic pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5  
Uji Multikolinearitas Data

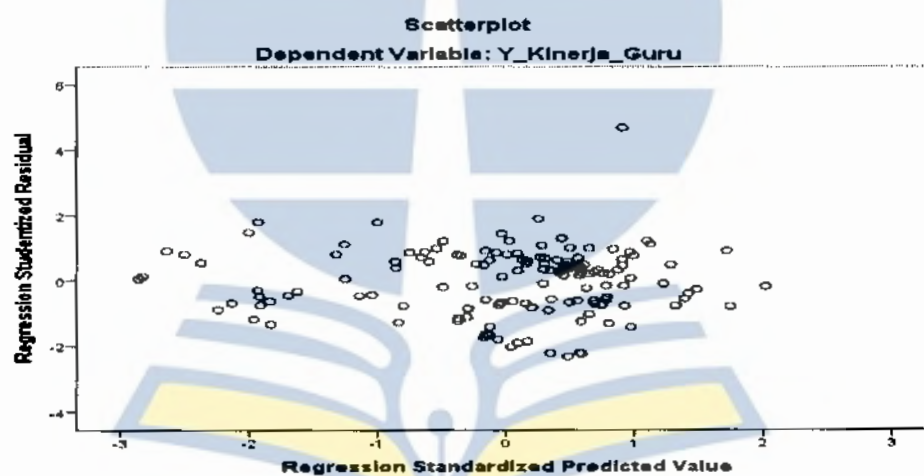
Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	,950	,419		2,265	,025		
X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,501	,092	,421	5,435	,000	,817	1,225
X2 Motivasi Kerja	,260	,093	,218	2,807	,006	,817	1,225

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Tabel di atas menunjukkan bahwa di antara variabel independen tidak ada masalah multikolinearitas, dimana hasil uji Variance Inflation Factor (VIF) masing-masing menunjukkan nilai angka kurang dari 5 ( $VIF < 5$ ). Nilai VIF  $1,225 < 5$  menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model penelitian ini. Sedangkan jika dilihat dari nilai tolerance pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja mempunyai nilai lebih besar dari 0,1 (tolerance  $> 0,1$ ), ( $0,817 > 0,1$ ) maka di antar variabel independen ini tidak terdapat masalah multikolinearitas.

## b. Uji Heteroskedstisitas Data

Uji Heteroskedstisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan variance residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Heteroskedstisitas terjadi dikarenakan adanya perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam spesifikasi model regresi, dengan kata lain heteroskedstisitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran dan varians residual dalam diagram pencar atau diagram tebal (scatter-plot). Sumbu X pada diagram pencar biasanya menunjukkan variabel independen, sedangkan sumbu Y menunjukkan variabel dependen. Gambar di bawah ini adalah



Gambar 4.6 Scatterplot Dependent Variabel X terhadap Y

Dengan melihat gambar di atas bahwa distribusi data nampak tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang menyebar dan terpencar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

## 2. Analisa Regresi

Analisa regresi dipakai untuk mengetahui pengaruh antar variabel dependen dan variabel independen atau variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini ingin mengungkapkan pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, motivasi kerja terhadap kinerja guru, yang dianalisa dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru akan dianalisa dengan regresi linear berganda.

### a. Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22,0 diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6  
Model Summary Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 <sup>a</sup>	,265	,260	,355761

a. Predictors: (Constant), X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

Tabel *model summary* diatas menjelaskan besarnya nilai (R) yaitu 0,514 yang menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil penguadratan (R) dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi output (R<sup>2</sup>) sebesar 0,265 yang dapat

diartikan bahwa terdapat pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 26,5 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Selanjutnya untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dilihat pula pada tabel anova berikut ini :

Tabel.4.7  
Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	6,515	1	6,515	51,472	,000 <sup>b</sup>
Residual	18,099	143	,127		
Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah f hitung 51,472 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka hasil regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel (*dependen*) kinerja guru.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat pula dilihat pada tampilan tabel 4.11 coefficients dibawah ini :



Tabel.4.8  
Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,572	,365		4,312	,000
	X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,612	,085	,514	7,174	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Dengan melihat tabel diatas hasil nilai koefisien pada kolom (B) Constanta adalah 1,572 dan kepemimpinan kepala sekolah adalah 0,612 dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $\hat{Y} = a + b.X_1$ ,  
 $\hat{Y} = 1,572 + 0,612X_1$ .

Dimana :  $\hat{Y}$  adalah kinerja guru, dan  $X_1$  adalah kepemimpinan kepala sekolah. Arti yang dimaksud dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

- \* Nilai konstanta sebesar 1,572 menyatakan bahwa jika nilai  $X_1 = 0$  atau variabel kepemimpinan kepala sekolah tidak ada, maka nilai variabel kinerja guru adalah sebesar 1,572.
- \* Koefisien regresi variabel kepemimpinan kepala sekolah 0,612 mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel kepemimpinan, maka hal itu akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,612 kali.

Selain menggambarkan dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel kepemimpinan kepala sekolah (X) memiliki tanda positif (0,612), yaitu memiliki makna bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi variabel kinerja guru, dengan kata lain bahwa variabel

kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru.

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t yang bertujuan untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

#### **b. Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Yang kedua adalah menguji dan menjelaskan pengaruh variabel (X2) yaitu motivasi kerja terhadap kinerja guru (Y). Hasil pengolahan data dari SPSS dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel.4.9

#### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 <sup>a</sup>	,158	,153	,380597

a. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja

Tabel *model summary* diatas menjelaskan besarnya nilai (R) yaitu 0,398 yang menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil penguadratan (R) dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi output (R<sup>2</sup>) sebesar 0,158 yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh dari variabel bebas motivasi kerja sekolah

terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 15,8 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Selanjutnya untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat dilihat pula pada tabel anova berikut ini :

Tabel.4.10  
Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,899	1	3,899	26,919	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,714	143	,145		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel Motivasi kerja adalah  $f$  hitung 26,919 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka hasil regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel (*dependen*) kinerja guru. Kemudian selanjutnya untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat pula ditampilkan tabel coefficients dibawah ini:

Tabel.4.11  
Koefisien Regresi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,177	,387		5,625	,000
	X2_Motivasi_Kerja	,475	,092	,398	5,188	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Dengan melihat tabel 4.15 diatas hasil nilai koefisien pada kolom (B) Constanta adalah 2,177 dan motivasi kerja adalah 0,475 dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $\hat{Y} = a + b.X_2$ , ( $\hat{Y} = 2,177 + 0,475X_2$ )

Dimana :  $\hat{Y}$  adalah kinerja guru, dan  $X_2$  adalah motivasi kerja. Arti yang dimaksud dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

- \* Nilai konstanta sebesar 2,177 menyatakan bahwa jika nilai  $X_2 = 0$  atau variabel motivasi kerja tidak ada, maka nilai variabel kinerja guru adalah sebesar 2,177.
- \* Koefisien regresi variabel motivasi kerja 0,475 mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel kepemimpinan, maka hal itu akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,475 kali.

Selain menggambarkan dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki tanda positif (0,475), yaitu memiliki makna bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi variabel kinerja guru, dengan kata lain bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t yang bertujuan untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

**c. Analisis Regresi Berganda : Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru.**

Untuk melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru, digunakan analisa regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 22,0 hasil diperoleh seperti disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,551 <sup>a</sup>	,303	,294	,347499	1,646

a. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja, X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

b. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Tabel 4.16 (*model summary*) diatas menjelaskan besarnya nilai (R) yaitu 0,551 yang menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil penguadratan (R) dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi output (R<sup>2</sup>) sebesar 0,303 yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 30,3 % sedangkan sisanya yaitu sekitar 69,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak menjadi konsentrasi pada penelitian ini.

Selanjutnya untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat dilihat pula pada tabel anova berikut ini :

Tabel 4.13  
Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja  
Terhadap Kinerja Guru

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,466	2	3,733	30,915	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,147	142	,121		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja, X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel (X1) Kepemimpinan kepala sekolah dan variabel (X2) Motivasi kerja dinyatakan dengan f hitung 30,915 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka hasil regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel (*dependen*) kinerja guru.

Kemudian selanjutnya untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel coefficients dibawah ini:

Tabel 4.14  
Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja  
Terhadap Kinerja Guru

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,950	,419		2,265	,025		
X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,501	,092	,421	5,435	,000	,817	1,225
X2 Motivasi Kerja	,260	,093	,218	2,807	,006	,817	1,225

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Dari data yang terlihat pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai konstanta regresi linear berganda 0,950, dengan nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan kepala sekolah 0,501, dan nilai koefisien regresi motivasi kerja 0,260. Maka dengan mengacu pada rumus persamaan regresi linear berganda  $\hat{Y} = a + b_1.X_1 + b_2.X_2$ , dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 0,950 + 0,501.X_1 + 0,260.X_2$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = Kinerja guru

a = Constanta

X1 = Kepemimpinan kepala sekolah

X2 = Motivasi Kerja

Berdasarkan perolehan data tersebut dari persamaan regresi linear berganda di atas mengandung implikasi :

- \* Konstanta 0,950 mengandung arti apabila variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja tidak ada ( $X_1, X_2 = 0$ ), maka kinerja guru berada pada angka 0,950
- \* Koefisien regresi X1 (kepemimpinan kepala sekolah) 0,501 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin variabel kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,501 kali.
- \* Koefisien regresi X2 (motivasi kerja) 0,260 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin variabel motivasi kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,260 kali.

- \* Jika terjadi peningkatan satu poin atas kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama maka kinerja guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,950 kali ( $0,501 + 0,260$ ).

Selanjutnya untuk mengukur hipotesis tingkat signifikan pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, dapat dilakukan dengan uji F.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Hipotes Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Untuk melakukan uji-t digunakan tabel coefficient, seperti yang telah tercantum pada tabel dibawah ini. Uji-t dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel terikat kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak.

Tabel 4.15  
Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,572	,365		4,312	,000
	X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,612	,085	,514	7,174	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Berdasarkan data tabel tersebut diperoleh t-hitung sebesar 7,174 pada tingkat sig sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai t hitung sebesar 7,174 dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$  dengan variabel Y, bila dikaitkan dengan hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :



$H_0 : \beta_1 < 0$  : menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_1 > 0$  : menunjukkan terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dan  $\text{sig} < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , dan  $\text{sig} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
- Taraf signifikan = 5%, derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2 = 145-2 = 143$  maka  $t$  tabel diketahui yaitu 1,65558. Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau ( $7,174 > 1,65558$ ) dan  $\text{sig} < 0,05$  atau ( $0,000 < 0,05$ ) hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan berdasarkan asumsi tersebut hal ini mengandung makna bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkat kinerja guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

#### b. Uji Hipotesis Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Guru ( $Y$ )

Untuk melakukan uji-t digunakan tabel coefficient, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.15 di atas.

Tabel.4.16  
Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,177	,387		5,625	,000
X2 Motivasi Kerja	,475	,092	,398	5,188	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Uji-t dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel bebas X2 (motivasi kerja) terhadap variabel terikat Y (kinerja guru), dengan kriteria diterimanya hipotesis sebagai berikut:

- Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dan  $\text{sig} < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , dan  $\text{sig} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
- Taraf nyata = 5%, derajat kebebasan (df) =  $n-2 = 145-2 = 143$  menghasilkan t-tabel 1,65558. Dari hasil perhitungan tersebut di atas sehingga dapat diketahui bahwa nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  ( $2,177 > 1,65558$ ) dan  $\text{sig} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) hal ini menyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kinerja guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

**c. Uji Hipotesis Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru**

Dengan bantuan tabel Anova yang disajikan pada tabel 4.19 dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS ver 22. Sehingga dapat diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Hasil Uji F Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7,466	2	3,733	30,915	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,147	142	,121		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja, X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

Kriteria pengujian nilai F-hitung terhadap F-tabel adalah :

- Jika nilai F-hitung  $<$  F-tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- Jika nilai F-hitung  $>$  F-tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Berdasarkan data tabel di atas diperoleh F-hitung sebesar 30,915 dan sig dan  $df_2$  ( $n - k - 1 = 145 - 2 - 1 = 142$ ), maka nilai F tabel = 3,06. Hal ini berarti F-hitung  $>$  F-tabel ( $30,915 > 3,06$ ) dan sig  $<$  0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka berdasarkan penghitungan uji f tersebut kriteria uji diperoleh dengan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan melihat hasil penghitungan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama maka akan meningkatkan kinerja guru.

### **C. Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan dari hasil analisis data dan penghitungan statistik dengan menggunakan SPSS versi 22,0 yang telah dilakukan, dapat dituangkan dalam pembahasan penelitian yaitu pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.**

Kepemimpinan kepala sekolah dari pendapat para responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada kategori yang cukup baik. Dari rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa berdasarkan hasil uji

hipotesis dengan melakukan uji-t, dapat diungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Hal ini dapat terlihat pada hasil uji-t diperoleh dari t-hitung sebesar 7,174 dengan tingkat probabilitas (sig) adalah 0,000. Jika dibandingkan pada t-tabel pada  $\alpha = 0,05$ , berarti  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dan  $\text{sig} < 0,05$  atau ( $7,174 > 1,65558$  dan  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1) terhadap kinerja guru (Y) se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

Kinerja guru merupakan perwujudan perilaku guru atau kegiatan guru dalam kegiatannya sehari-hari seperti proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Perilaku tersebut dapat berjalan dengan baik seandainya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah menunjukkan dan memberikan dampak positif bagi guru kemudian mempunyai pengaruh yang positif dalam mengubah, mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Dari hasil penyebaran angket ditemukan bahwa mayoritas responden guru menginginkan kepala sekolah memiliki sikap tegas, jelas, dan berwibawa dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan, dan kekuasaan yang sah, serta memiliki kekuasaan untuk memberikan penghargaan dengan berdasarkan keahlian yang dimiliki, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan managerial dalam mengelola dan

mengolah administrasi sekolah. Kepala sekolah harus menjaga referen kewibaaan sehingga dihormati dan di segani oleh guru dan masyarakat pada umumnya. Kepala sekolah harus selalu mengutamakan kepentingan bersama untuk pencapaian tujuan lembaga dibandingkan kepentingan kelompok atau pribadi, selalu bersikap lapang dada artinya dapat menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun dan selalu memberikan semangat (*spirit*) bagi bawahan untuk lebih berkembang. Selain itu para guru mengharapkan kepala sekolah dapat memberikan dorongan dalam meningkatkan pemahaman kepada para guru terhadap permasalahan pekerjaan yang dihadapi, khususnya terkait pada peningkatan kemampuan dan pengembangan diri, serta mendorong kepada para guru untuk selalu menciptakan gagasan yang kreatif dan inovatif atas kemajuan dan perkembangan zaman yang serba canggih, sehingga kita tidak ketinggalan jauh dengan bangsa lain yang lebih maju.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Jackson and Parry (2008) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana pemimpin menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk memimpin dan membawa sekelompok karyawan ke arah yang diinginkan yang sesuai dengan keinginan mereka untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kemudian dari pendapat Lunberg dan Orstein dalam Tatang (2015; 212) menyatakan bahwa secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama, yaitu bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pengajaran.

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah merupakan kunci dalam kultur sekolah. kepala ekolah harus dapat membentuk budaya positif sehingga para stafnya berbagi

pengertian dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajar.

- b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal sekolah, seperti pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah, teman sejawat, orang tua, masyarakat sekitar, guru, siswa dan kelompok eksternal seperti profesor, konsultan, badan kreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah yang efektif harus percaya pada kemampuan diri dan mampu menyinergikan, persepsi, harapan, ataupun, kemampuan berbagai kelompok tersebut sehingga akan memberikan dukungan terhadap kemajuan sekolah.

2. Peran manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah, keterampilan manajerial seperti (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian); (2) manusia (*human*), keterampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral; (3) konseptual (*conceptual*) menekankan pengetahuan dan teknis yang berkaitan dengan jasa (atau produk) organisasi,
- b. secara umum kepala sekolah harus “memimpin dari pusat” (*lead from centre*) demokratis, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orang tua. Hal tersebut

menandung pengertian bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (*partisipatif*).

- c. teori empat faktor kepala sekolah yang dikembangkan oleh Lipham yaitu: (1) kepemimpinan struktural, (2) kepemimpinan fasilitatif (3) kepemimpinan yang mendukung, (4) kepemimpinan partisipatif. Keempat faktor tersebut sesuai dengan kebutuhan sekolah.

### 3. Peran kurikulum pengajaran kepala sekolah

Peran kepala sekolah yang efektif di bidang kurikulum dan pengajaran yaitu: (a) menjamin kualitas pengajaran, (b) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, (c) mengalokasikan dan melindungi waktu pengajaran (d) mengoordinasikan kurikulum, (e) memastikan isi mata pelajaran tersampaikan, (4) monitoring kemajuan siswa.

Sedangkan Amirullah (2015; 83) menjelaskan bahwa sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap bawahan untuk menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan. Sebagai manajer, kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.

## 2. Pengaruh antara Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari hasil pengolahan data pada jawaban responden, ditemukan bahwa persepsi variabel motivasi kerja pada kategori yang cukup baik. Hipotesis kedua yang diajukan oleh peneliti, bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru diterima. Hal ini dibuktikan dari hasil uji-t.

Hasil t-hitung diperoleh sebesar 2,177 dengan probabilitas (sig) 0,000, dibandingkan dengan t-tabel pada  $\alpha$  0,05 diperoleh t-tabel 1,65558. Hal ini berarti t-hitung  $>$  t-tabel dan sig  $<$  0,05 ( $2,177 > 1,65558$ , dan  $0,000 < 0,05$ ). Hasil uji-t tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Sesuai dengan hasil pengolahan instrumen menurut Handoko (2015;249) motivasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan. Sedangkan menurut Sardiman.A.M. (2014; 85) ada tiga fungsi motivasi yaitu : a).Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan, b) Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, c) Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Kemudian Prabu Mangkunegara mengemukakan ada beberapa faktor dalam mempengaruhi motivasi kerja diantaranya yaitu; (1) karyawan harus didorong untuk bekerjasama dalam organisasi; (2) karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja; (3) motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan SDM dalam organisasi.



Sehubungan dengan hal tersebut guru dituntut memiliki sikap yang tepat baik pada individu guru tersebut secara pribadi, sikap terhadap sekolah atau tempat kerja, teman sejawat dan terhadap tugas dan kewajibannya sebagai guru, jika hal ini menimbulkan sikap yang positif, akan memunculkan kesadaran diri terhadap tugas dan tanggungjawabnya maka dalam menjalankan profesionalitas sebagai guru khususnya dalam proses pembelajaran di sekolah.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), dan Motivasi kerja (X2) Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru (Y).**

Berdasarkan penghitungan uji-F pada tabel anova diatas dapat dihasilkan bahwa F-hitung sebesar 30,915 dengan sig 0,000, dan jika dijabarkan dengan F-tabel pada  $\alpha = 0,05$   $df1 = 2$ , dan  $df2 = 142$  sehingga diperoleh F-tabel sebesar 3,06. Hal ini berarti  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  dan  $\text{sig} < 0,005$  ( $30,915 > 3,06$ ) dan  $\text{sig}$  ( $0,000 < 0,05$ ) yang menghasilkan keputusan hipotesis bahwa penelitian dapat diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor.

Kepemimpinan yang diharapkan dan didambakan oleh seorang guru yaitu kepemimpinan yang kharismatik dan berwibawa, ketegasan dan kejelasan dalam memberikan perintah akan memunculkan sikap guru yang loyal terhadap sekolah, sehingga teraplikasi pada kedisiplinan guru dalam bekerja dan mentaati segala peraturan di sekolah, kondisi ini dapat menciptakan sikap guru untuk lebih nyaman dan lebih bersemangat lagi di dalam bekerja sehingga akan muncul dan tercipta kinerja guru yang sesuai dengan apa yang diharapkan, terutama bagi pribadi guru itu sendiri ataupun yang lainnya demi untuk

meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor yang paling mendasar dalam kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi dan memotivasi kerja karyawannya sehingga dapat bekerja secara produktif. Menurut Tatang.S. (2015; 225) Kepemimpinan dalam kaitannya dengan sekolah adalah memberdayakan sekolah yang tidak terlepas dari rencana yang disusun oleh semua pihak pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik sehingga sekolah mampu berkiprah dan berperan aktif dalam meningkatkan mutu dan kualitas hasil pendidikan.

Kinerja guru akan baik jika dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kepemimpinan yang memiliki kemampuan dan kekuatan dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya serta faktor motivasi baik itu intrinsik maupun ekstrinsik . Faktor Kepemimpinan yang tegas akan melahirkan sikap dan disiplin guru yang diharapkan, oleh karena itu kepala sekolah harus bisa menciptakan suasana organisasi yang solid melalui kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin dan mengorganisasikan sekolah dengan baik.

Kinerja guru akan terlahir jika guru mempunyai sikap dan tingkah laku secara positif, artinya menyadari bahwa dirinya adalah sebagai pendidik, bersosialisasi dan bekerja di organisasi. Jika sikap ini positif, maka guru akan menjalankan kinerja secara positif pula. Uraian tersebut seiring dengan pendapat Supardi (2014; 23) bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.

Motivasi Kerja dapat terjaga dan kokoh jika diantara stakeholder disinergikan dan diciptakan oleh lingkungan sekolah yang nyaman, hal ini dapat diciptakan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang

memberikan motivasi atau dorongan, dengan memberikan contoh yang baik kepada guru. Dengan adanya suri tauladan disiplin dari kepala sekolah dan tegas dalam penegakan aturan di sekolah maka akan dapat memberikan dan memunculkan sikap disiplin yang tinggi bagi bawahannya di sekolah. seiring dengan pendapat Paskalis dan kawan-kawan dalam Taufani C. Kurniatun dan Asep Suryana (2016; 4.17) yang mengatakan bahwa sebagai motivator, kepala sekolah hendaknya memiliki strategis yang tepat untuk memberikan motivasi kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu usaha memotivasi bawahan adalah dengan memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan akan merangsang bawahan untuk meningkatkan profesionalisme kerja secara produktif.

Dengan melihat uji koefisien determinasi dengan *model summary* yang menghasilkan pengaruh yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 30,3 %, sedangkan selebihnya sebesar 69,7% kinerja guru dipengaruhi oleh variabel lain seperti iklim organisasi, kompensasi, insentive, kondisi ekonomi, kedisiplinan dan lain sebagainya yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

Sebuah lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan perubahan pada lembaga yang dipimpinnya, terutama untuk pencapaian mutu pendidikan yang berkualitas. Seorang pemimpin yang baik, dalam bersikap, yang mampu mengambil keputusan dengan bertindak serta memberikan contoh bagi bawahannya, akan menimbulkan suasana yang kondusif dalam lembaga pendidikan. Sehingga akan membentuk sikap, tingkah laku guru yang melahirkan perilaku yang positif, situasi ini akan nampak dari

perbuatan guru dalam menjalankan dan mematuhi peraturan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Manager yang mendorong, memberikan semangat dan motivasi, serta menyenangkan dalam mengayomi bawahannya akan selalu bijaksana dalam bersikap dan memberikan penghargaan bagi bawahannya setelah selesai melaksanakan perintahnya.

Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas pula, dan kemudian sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mengolah dan memanfaatkan sumber daya alam yang terdapat di negaranya. Sehingga dalam hal ini peningkatan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab semua pihak baik itu pemerintah, masyarakat dan guru sebagai pendidik. Kompetensi guru harus terus di pacu dengan berbagai macam kegiatan salah satu diantaranya adalah kegiatan gugus, HGK, MGMP, dan sebagainya, pengembangan diri guru merupakan modal dasar bagi terciptanya tujuan pendidikan, disamping sikap yang baik yang menjadi karakter guru, bahkan dalam peningkatan kinerjanya.

Situasi sekolah yang kondusif dan nyaman, kemudian guru memberikan contoh dengan sikap, dan tingkah laku yang baik, disiplin dalam bekerja, menciptakan suasana yang harmonis dengan teman sejawat melakukan inovasi, aktif, dan kreatif, kemudian juga guru-guru yang berkarakter baik, maka hal ini akan berdampak positif pada pembentukan karakteristik peserta didik ataupun lulusannya yang berkarakter. Diungkapkan oleh Sardiman.A.M. (2014; 85) ada tiga fungsi motivasi yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Motivasi juga dapat berfungsi sebagai pendorong aktivitas lainnya dalam mencapai sebuah prestasi. Seseorang melakukan usaha dengan baik karena adanya motivasi baik itu motivasi dari dalam dirinya maupun motivasi dari luar dirinya, seorang pekerja apabila mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan meningkat produktivitas kinerjanya hal ini disebabkan karena keterampilan dan kecakapan kerjanya.

Penelitian ini menghasilkan kriteria uji dengan hipotesis bahwa, pengaruh variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu seperti dilakukan oleh Prihatin Lumbanraja dalam jurnal penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Pandan (2014). Menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan nilai yang didapatkan yaitu sebesar 0,595 atau 59,5 % yang artinya 59,5 % kinerja

guru dapat dijelaskan oleh variasi dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 40,5 % dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, misalnya : tingkat disiplin, kemadirian, beban kerja dan sebagainya. serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru , maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru .
- b. Motivasi kerja guru pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
- c. Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil ini pun memiliki kesamaan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bungawati dan Syafaruddin. dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.

Kemudian Roslena Septiana dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari Agustus 2013. Dengan hasil penelitian yaitu (1) Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Wonosari

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti ingin menjelaskan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan faktor yang paling penting di dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, kemudian dengan motivasi kerja guru diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga tujuan lembaga yang dikehendaki dapat tercapai dengan optimal. Kepala sekolah dapat mempengaruhi guru dalam bersikap, berempati terhadap lembaga dan semangat dalam proses pembelajaran, yang tercermin pada disiplin guru dan peningkatan kinerja guru dalam menjalankan dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab. Sejalan dengan pendapat Amirullah (2015; 82) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen kunci bagi keberhasilan sekolah. Dengan kata lain kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan. Lebih jelas dan terarah lagi pendapat Kurniatun dan Asep (2016; 2.39) menyatakan bahwa posisi kepala sekolah berfungsi untuk menciptakan situasi belajar-mengajar yang kondusif sehingga guru dapat mengajar dan siswa-siswa dapat belajar dengan baik dan nyaman.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian telah dilaksanakan dengan usaha yang seoptimal tetapi tidak menutup kemungkinan terdapat kelemahan dalam hasil penelitian ini. dengan penuh kesadaran peneliti merasakan masih terdapat keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut::

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu kecamatan sehingga sampel yang relatif terbatas, sehingga validitas instrumen penelitian juga terbatas, artinya peneliti tidak dapat menentukan hasil penelitian ini bisa dipergunakan pada masyarakat yang lebih luas, karena keterbatasan peneliti untuk menjangkau wilayah yang memiliki kondisi yang berbeda antara daerah.
2. Instrumen penelitian walaupun sudah divalidasi dan diuji cobakan, tidak dapat dijadikan satu-satunya instrumen yang dapat mengungkapkan secara keseluruhan dimensi yang diteliti karena masih banyaknya indikator-indikator yang dapat mengukur tinggi rendahnya kinerja guru.
3. Kelalaian, kurang cermatan, dan kekeliruan dalam pengisian instrumen masih ada, sehingga tidak dapat mencerminkan data yang sesungguhnya, meskipun sudah diberikan penjelasan namun masih ada dari responden yang masih kurang memahami maksud dan tujuan yang tertuang dalam pernyataan penelitian, adanya sikap menghargai antara atasan dan bawahan dapat mempengaruhi mereka dalam memberikan jawaban.
4. Penelitian ini menggunakan metode survei dan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengambilan data. Keadaan seperti ini memungkinkan jawaban atas pernyataan yang diberikan tidak sesuai dengan keinginan yang diharapkan. Karena guru merasa bebas menjawab karena tidak diawasi.



## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 22,0 melalui uji normalitas data, analisa regresi sederhana, analisa regresi berganda, uji-t dan uji-f, menunjukkan hasil yang positif sehingga dapat peneliti simpulkan sebagaiberikut.:

2. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap kinerja guru. Dari pengolahan instrumen penelitian, responden menginginkan seorang pemimpin yang tegas, jelas dalam memberikan perintah, pemimpin yang selalu memberikan contoh dengan kemampuan yang dimiliki baik dalam bidang administrasi pembelajaran maupun dalam administrasi perkantoran. Hal ini diperoleh dari nilai statistic t-hitung sebesar 7,174 pada tingkat sig sebesar 0,000. Dengan kata lain berarti nilai t hitung sebesar 7,174 dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$  kepemimpinan kepala sekolah dengan variabel Y kinerja guru. Berdasarkan penghitungan koefisien determinasi output ( $R^2$ ) sebesar 0,265 artinya kontribusi pengaruh variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 26,5 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.
3. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, artinya semakin tinggi motivasi kerja akan semakin meningkatkan kualitas kinerja guru, hal ini dibuktikan dengan hasil

pengolahan data statistik uji-t dengan nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  ( $2,177 > 1,65558$ ) dan  $\text{sig} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) hal ini menyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja guru Se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Berdasarkan penghitungan koefisien determinasi output ( $R^2$ ) sebesar 0,158 yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh dari variabel bebas motivasi kerja sekolah terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 15,8 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

4. Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru ( $Y$ ) dengan kata lain berarti kepemimpinan kepala sekolah yang baik yang selalu diharapkan oleh guru akan mampu meningkatkan kualitas kinerja guru. Begitu juga dengan motivasi kerja semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi pula kualitas kinerja guru. Hal ini diperoleh dari pengolahan data statistik uji-F dengan menghasilkan  $F\text{-hitung}$  sebesar 30,915 dan  $\text{sig}$  dan  $df_2$  ( $n - k - 1 = 145 - 2 - 1 = 142$ ), maka nilai  $F$  tabel = 3,06. Hal ini berarti  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  ( $30,915 > 3,06$ ) dan  $\text{sig} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka berdasarkan penghitungan uji f tersebut kriteria uji diperoleh dengan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan koefisien determinasi output ( $R^2$ ) sebesar 0,303 yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap variabel terikat kinerja guru yaitu sebesar 30,3 % peningkatan kualitas kinerja guru disebabkan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sedangkan

sisanya sekitar 69,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak menjadi konsentrasi pada penelitian ini.

## **B. Implikasi**

Implikasi dari hasil penelitian ini yang dapat peneliti rekomendasikan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru merupakan faktor yang utama dalam peningkatan kualitas pendidikan, dengan pendidikan yang baik maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik pula, sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kualitas hidup yang baik, hal ini akan dapat menghasilkan manusia-manusia yang mampu mengolah sumber daya alam dengan baik. Salah satu faktor peningkatan kualitas kinerja guru diantaranya yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan faktor motivasi kerja disamping faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu yang terdapat di dalam diri pribadi guru berupa sikap maupun disiplin guru. Untuk itu kepemimpinan kepala sekolah yang baik memberikan tauladan kepada guru untuk selalu dilaksanakan, kemampuan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah akan membangkitkan disiplin kerja guru dan membangkitkan semangat kerja guru, sehingga akan mampu menghasilkan guru yang berkinerja dengan baik, yang sudah dapat dipatikan akan selalu mendukung terhadap pencapaian tujuan pendidikan disekolah khususnya, kemudian untuk kemajuan dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia pada umumnya.

Implikasi lainnya yaitu motivasi kerja guru secara pribadi dan motivasi lainnya yang berasal dari luar individu guru itu sendiri misalnya keadaan atau kondisi sekolah, baik sarana maupun prasarana sekolah, keharmonisan dengan teman sejawat dalam lingkungan kerja, hal ini akan mendukung terhadap

pencapaian tujuan lembaga pendidikan, disekolah khususnya, motivasi kerja yang dibangkitkan akan selalu menggugah sikap, perbuatan dan tingkah laku semua stakeholder sekolah yang positif. Suasana tempat kerja yang kondusif dan nyaman akan memberikan dampak yang positif kepada seluruh pelaku pendidikan terutama di sekolah, kondisi ditempat kerja merupakan salah satu faktor motivasi kerja yang akan membangkitkan semangat kerja sehingga mampu meningkatkan kualitas kinerja bagi guru khususnya.

### C. Saran-saran

Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru se-kecamatan Cibungbulang, hal ini telah dibuktikan kebenarannya melalui penghitungan secara statistik dan menghasilkan 30,3% penggunaan untuk variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sedangkan terdapat 69,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak menjadi fokus pada penelitian ini, maka dari itu upaya-upaya nyata dalam mempertahankan aspek kepemimpinan dan motivasi harus selalu di upayakan. Begitu pula dengan data empirik dengan paparan dan tanggapan dari responden yang belum memberikan penilaian yang tinggi merupakan kenyataan yang perlu di perhatikan terutama terhadap tiga aspek yaitu kinerja guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan uraian tersebut dapat peneliti kemukakan saran-saran seperti berikut ini:

1. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang harus memiliki sikap, kemampuan dan kecakapan, yang harus jadi teladani bagi guru yang tercermin dalam perilaku dan tindakan educatif dalam menjalankan proses untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan atau sekolah. Dengan demikian

keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah harus dapat dimengerti dan dipahami oleh guru agar seluruh pegawai dan bawahannya mau mengikutinya dan melaksanakan aturan yang telah disepakati dengan sebaik-baiknya. Sudah saatnya suatu lembaga pendidikan yang dalam hal ini sekolah memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru atau pegawai pendidikan lainnya baik berupa promosi jabatan maupun pemberian fasilitas penunjang kegiatan pendidikan, dan sanksi (*punishment*) yang diberikan bisa berupa teguran dan bisa berupa sanksi disiplin atau berupa penangguhan promosi jabatan.

2. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam memimpin, dan memiliki kemampuan untuk menggali sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dalam penempatan dan penugasan dapat disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh guru, hal ini akan dapat menciptakan suasana dan situasi kerja yang kondusif serta menyenangkan yang pada akhirnya dapat mewujudkan tercapainya tujuan lembaga pendidikan, dan bagi guru akan muncul sebuah komunikasi yang efektif sehingga tercipta suasana kebersamaan dan kekeluargaan yang positif.
3. Guru harus mencerminkan sikap dan perilaku baik yang sesuai dengan etika profesi guru, karena guru harus di gugu dan ditiru maka guru harus memberikan teladan yang baik kepada peserta didik.
4. Dengan teman sejawat, guru harus saling mengingatkan dan menasehati dengan cara yang santun, seandainya ada guru yang mangkir terhadap tugas dan tanggung jawabnya harus mengingatkan dan bagi guru yang mangkir harus mau menerima nasehatnya.

5. Untuk mengembangkan kinerjanya, guru dituntut untuk terus meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan intelektual keilmuannya, dalam rangka pengembangan diri dan profesionalitas guru.
6. Bagi para peneliti selanjutnya, agar terus mengembangkan dimensi dan indikator secara mendalam, agar lebih luas lagi kajian penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja guru.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan dan Kerja sama Tim*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. In J. W. Smither & M. London: (Eds.), *Performance management: Putting research into action* (pp.41-44). San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Arikunto, S. (2013). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bass, B.M. & Avolio. B.J. (2000). *Full Range Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Bennell, P.S. & Acheampong. K. (2003). *Research Project Application to DFID: Teacher Motivation and Incentives in Low-income Developing Countries*. Brighton: Knowledge and Skills for Development.
- Bungawati & Syafruddin. (2016.) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar *Jurnal Competitiveness ISSN: 1978-3035 | Vol. 10, Nomor 2 | Juli-Desember, 2016*. Diambil dari <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/competitiveness>.
- Broussard, S. C. & Garrison. M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*. 33 (2). 106–120.
- Cholil, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah Ngawi *Media Prestasi Jurnal Ilmiah STKIP PGRI Ngawi Vol.13 No. 1(2014) p92 – p101 Pendidikan*, Diambil dari [http://jurnal.stkipngawi.ac.id/index.phpmparticleviewFile69pdf\\_33.pdf](http://jurnal.stkipngawi.ac.id/index.phpmparticleviewFile69pdf_33.pdf).
- David, A. O. Aunga. & Obadia. (2017). Masare Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review* Vol.4 (4), pp. 42-52. Diambil dari <http://sjournalissues.or.gwp-content/uploads/201704Aunga-and-Masare.pdf>.
- Duryat, M. (2016). *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Elliott, K. (2015). Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development? *Australian Journal of Teacher Education* Volume 40/ Issue 9 Article 6. <http://ro.ecu.edu.au/ajte/vol40/iss9/6>.
- Ganta, V. C. & Manukonda. J. K. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*. 3(3), 1183.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPF
- Irhamfahmi, (2013). *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Jackson. & Parry. (2008). *A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: SAGE Publication, 208(2), 25.
- Kennedy, M.C.J.R. & Anderson. R.D. (2005). *Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis*.
- Khan, R.A.G. & Khan. F.A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance, *Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0, Type: Print ISSN: 0975-5853. University of Lahore, Islamabad Pakistan.
- Kocabaş, I. & Karaköse. T. (2005). Principals' behavior and attitudes' effect on the motivation of teachers. *Journal of Turkish Educational Sciences*. 3(1), 79-93.
- Kurniatun, T.C. & Suryana. A. (2016). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*, Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Lumbanraja. P. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Pandan *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif Vol. 1 No. 1, 2014, artikel 1*, Diambil 7 Maret 2017. Dari situs Word Web: [http://pasca. ut. ac. id/journalindex](http://pasca.ut.ac.id/journalindex). Php JBME article view11. pdf.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Moehariono. (2010) *Pengukuran kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Munn, L. N. (1968). *Psikoloji insan intibakının esasları*. (Çev. Nahid Tendar). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı.



- Omolayo, B. (2007). Effectof Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations:A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria,Bangladesh *e-Journal of Sociology*. 4 (2).
- Purwanto, N. (2014). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya Offset.
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*, Malang: Unversitas Brawijaya Press.
- Rusman. (2016). *Model-model Pemebelajaran Mengembangkan profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar mengajar*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Saondi, O & Aris. (2012) *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Septiana, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari *Jupe UNS*, Vol 2 No 1 Hal 107 – 118.
- Surya, M. (2013). *Psikologi Guru Konsep dan Aplikasi dari Guru untuk Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada media Group.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Tatang, S. (2015). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung : Pustaka Setia.
- Uno, B. H. & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wagiran. (2013). *Kinerja Guru (Teori Penilaian dan Upaya Peningkatannya)* Yogyakarta: Deepublish.
- Wibawa, B. Mahdiyah. & Jarnawi. (2014). *Metode penelitian pendidikan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

*Lampiran.1 Surat Permohonan Izin Penelitian*





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS TERBUKA BOGOR  
Jalan KH. Sholeh Iskandar No. 234, Tanah Sereal, Bogor 16164  
Telepon: 0251-7559237, Faksimile: 0251-7559238, Email: ut-bogor@ecampus.ut.ac.id, Website: www.ut.ac.id

Nomor: 2528/UN31.31/KM/2017  
Perihal: Permohonan Ijin Penelitian

04 Desember 2017

Yth. Kepala Sekolah Dasar Negeri  
Se-Kecamatan Cibungbulang  
Di Tempat


Kami sampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa S2 Universitas Terbuka harus menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM/thesis) sebagai salah satu syarat kelulusannya. Untuk kepentingan ini kami mohon perkenan Ibu/Bapak mengizinkan:

Nama : R. DADEN LHAKSMANA  
NIM : 500803548  
Prog. Studi : Magister Pendidikan Dasar (Reguler)

Penelitian tersebut akan dilaksanakan dalam rangka data *gathering* (pengumpulan data) di Sekolah Dasar Negeri se-wilayah Kecamatan Cibungbulang guna penyusunan thesis/TAPM mahasiswa yang bersangkutan.

Atas ijin yang diberikan kami ucapkan terima kasih.

Kepala,



Dr. Boedhi Oetoyo, M.A.  
NIP 19580410 1986031 001

*Lampiran.2 Jadwal Penelitia*

NO	KEGIATAN PENELITIAN	Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari				Ket
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pra Proposal																									
2	Mencari data																									
3	Mencari data populasi dan Sampel Penelitian																									
4	Pelaksanaan BTR 1 Penyusunan Instrumen																									
5	Perbaikan Proposal Penyebaran Instrumen																									
6	Pelaksanaan BTR 2																									
7	Perbaikan Proposal Setelah BTR2																									
8	Pengolahan Data Penyelesaian BAB IV																									
9	Penyusunan dalam Jurnal Penelitian																									
10	Pelaksanaan Sidang TAPM																									

*Lampiran. 3 Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba*

**IDENTITAS RESPONDEN**

No : .....

Tempat tugas : .....

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan\* (*coret salah satu*)

Usia : .....

Mengajar dikelas : .....

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Isilah identitas responden dengan sebenarnya dan lengkap pada kolom yang telah disediakan
2. Jawablah pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dan yang Bapak/Ibu kehendaki sesuai hati nurani.
3. Berilah tanda Chek (√) pada kolom yang telah disediakan.
4. Apabila Bapak/Ibu responden terjadi kesalahan dalam menjawab, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda (=) pada jawaban yang kurang tepat dan kemudian menggantinya dengan jawaban yang tepat contoh

SL	SR	K	P	TP
≠	√			

5. Kuesioner ini tidak akan berdampak pada karir Bapak/Ibu karena kuesioner ini hanyalah kebutuhan kami dalam mengumpulkan data penelitian untuk melengkapi persyaratan penyelesaian tugas akhir perkuliahan.
6. Kami sangat berterima kasih sekali atas bantuan yang Bapak/Ibu guru berikan dalam pengisian kuesioner ini semoga Bapak/Ibu guru mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT Amiiin.

### A. Instrumen penelitian variabel kepemimpinan Kepala Sekolah

#### Skala Penilaian

Selalu (SL) = 5, Sering (SR) = 4, Kadang-kadang (K) 3, Pernah (P) = 2, Tidak Pernah (TP) = 1

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
	<b>a. Coercive power (kekuatan berdasarkan paksaan)</b>					
1	Kepala sekolah memberikan perintah dengan tegas					
2	Kepala sekolah memberikan perintah dengan jelas					
3	Kepala sekolah dalam memberikan perintah sangat berwibawa					
4	Kepala sekolah memberikan surat perintah kepada guru untuk melaksanakan tugas					
5	Kepala sekolah membagi tugas mengajar berdasarkan kemampuan guru					
6	Kepala Sekolah membuat aturan sendiri.					
7	Kepala Sekolah memberikan teguran bila ada guru yang mangkir					
8	Kepala Sekolah memerintahkan agar guru mengajar tepat waktu					
	<b>b. Reward power (kekuatan untuk memberikan penghargaan)</b>					
9	Kepala Sekolah memberikan penghargaan ( <i>reward</i> ) kepada guru yang telah melaksanakan tugas.					
10	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang rajin.					
11	Kepala sekolah memberikan Penghargaan karena prestasi guru.					
12	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru dengan dana Bos.					
13	Kepala sekolah memberikan reward berupa pujian					
14	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang disiplin					
15	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang kreatif					
16	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang telah mengharumkan nama sekolah					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
	<b>c. Legitimate power ( Kekuatan yang sah)</b>					
17	Kepala Sekolah memiliki SK dari pemerintah					
18	Kepala Sekolah memiliki ijazah S1					
19	Kepala Sekolah memiliki surat penempatan dari pengawas					
20	Kepala Sekolah memiliki sertifikat pendidik					
21	Kepala Sekolah mendapatkan surat tugas karena kedekatannya dengan pengawas					
	<b>d. Expert power (kekuatan karena keahlian)</b>					
22	Kepala Sekolah memiliki kemampuan membuat surat penugasan guru kelas.					
23	Kepala Sekolah memberikan contoh membuat program pembelajaran.					
24	Kepala Sekolah memberikan contoh menentukan model pembelajaran					
25	Kepala Sekolah memiliki kemampuan membuat agenda har					
26	Kepala Sekolah memiliki kemampuan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).					
27	Kepala Sekolah memiliki kemampuan menyusun Rencana Kerja Kepala Sekolah yang sama setiap tahun.					
28	Kepala Sekolah memiliki kemampuan memimpin rapat awal tahun dan akhir tahun pelajaran					
29	Kepala Sekolah memberikan contoh membuat program penilaian					
30	Kepala Sekolah memiliki kemampuan menggunakan laptop atau komputer.					
31	Kepala Sekolah menggunakan OHP/infokus setiap menyelenggarakan rapat					
32	Kepala Sekolah mampu membuat jadwal pembina upacara setiap hari senin.					
33	Kepala Sekolah mampu membuat jadwal supervisi kelas					
	<b>e. kekuatan Referen ( dihormati dan dipandang)</b>					
34	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena ketegasannya					
35	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kepandaiannya					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
36	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kepangkatannya dan kedudukannya.					
37	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kewibawaannya					
38	Kepala Sekolah dipandang baik oleh guru karena memberikan teladan yang baik dengan bahasa yang santun					
39	Kepala Sekolah sangat disegani karena kebaikannya					
40	Kepala Sekolah dihormati karena memiliki kecakapan dalam memimpin.					





## B. Instrumen Variabel Motivasi Kerja

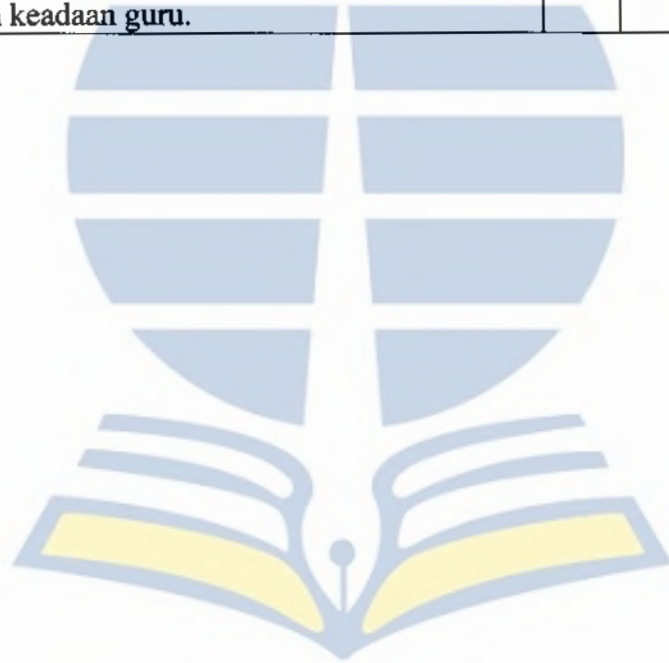
### Skala Penilaian

Sangat setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Ragu-Ragu (RR) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
	<b>A. Dimensi Intrinsik</b>					
	<b>a. Keinginan untuk dapat hidup</b>					
1	Saya mendapat tunjangan keluarga dari pemerintah					
2	Saya mendapat gaji yang diterima setiap bulan					
3	Saya menerima penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan.					
4	Saya mendapatkan transport yang layak bagi guru meskipun dibayarkan tiga bulan sekali.					
	<b>b. Keinginan untuk dapat memiliki</b>					
5	Saya bekerja karena ingin memiliki rumah.					
6	Saya bekerja karena ingin memiliki kendaraan bermotor					
7	Saya bekerja karena ingin mendapat penghasilan yang tetap					
8	Saya bekerja dengan harapan mendapat pujian orang.					
	<b>c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan</b>					
9	Saya mendapatkan penghargaan berupa sertifikat pendidik					
10	Saya bekerja untuk mendapatkan penghargaan dari masyarakat.					
11	Saya ingin mendapat penghargaan karena prestasi kerja					
12	Saya bekerja untuk mendapatkan penghargaan dari kepala sekolah berupa benda berharga.					
	<b>d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan</b>					
13	Saya bekerja sesuai dengan tugas yang di berikan kepala sekolah					
14	Saya bekerja sesuai dengan kompetensi akademik yang ditunjukkan dengan ijazah.					
15	Saya mendapatkan pengakuan dari masyarakat sebagai guru hanya dilingkungan sekolah saja.					
	<b>e. Keinginan untuk berkuasa</b>					
16	Saya berkeinginan untuk menjadi Kepala sekolah karena prestasi kerja.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
17	Saya berkeinginan untuk mengajukan kenaikan pangkat					
18	Saya berkeinginan untuk menjadi pengawas sekolah					
19	Saya berkeinginan jadi kepala sekolah karena saya lebih baik dari pada guru yang lainnya dalam segala hal.					
	<b>B. Dimensi Ekstrinsik</b>					
	<b>a. Kondisi dalam lingkungan kerja</b>					
20	Saya senang dengan lingkungan kerja yang bersih.					
21	Saya senang dengan lingkungan kerja yang rapi.					
22	Saya betah di ruangan kerja karena ada komputer dan fasilitas internet meskipun pemakaiannya masih bergantian.					
23	Saya betah karena pencahayaan di dalam ruangan cukup.					
	<b>b. Kompensasi yang memadai</b>					
24	Saya mendapatkan tunjangan sertifikasi yang cukup bagi guru.					
25	Saya mendapatkan tunjangan tambahan penghasilan (tamsil) dari pemerintah yang dianggap cukup.					
26	Saya menginginkan penghasilan tambahan diluar pekerjaan menjadi guru.					
27	Saya mendapatkan transport dari pihak sekolah sesuai dengan kebutuhan.					
	<b>c. Supervisi yang baik</b>					
28	Saya mendapat jadwal supervisi kelas dari kepala sekolah.					
29	Saya mendapatkan pengawasan rutin dari kepala sekolah.					
30	Saya mendapat dorongan semangat karena ada supervisi kepala sekolah.					
31	Saya rasa supervisi dilakukan hanya untuk melihat kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.					
	<b>d. Adanya jaminan pekerjaan</b>					
32	Saya mendapatkan jaminan keamanan dalam bekerja.					
33	Saya memiliki asuransi kesehatan berupa BPJS dari pemerintah.					
34	Saya semangat bekerja karena akan mendapatkan tunjangan penghasilan tambahan.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
	<b>e. Status dan Tanggung Jawab</b>					
35	Saya memiliki Surat Keterangan/SK PNS dari pemerintah.					
36	Saya memiliki surat penugasan dari Kepala sekolah					
37	Saya memiliki tanggung jawab sendiri atas kemajuan dan keberhasilan tujuan lembaga atau tujuan pendidikan.					
	<b>d. peraturan yang fleksibel</b>					
38	Saya ikut serta dalam membuat peraturan dan tata tertib sekolah.					
39	Saya melaksanakan aturan sesuai dengan yang dibuat secara bermusyawarah.					
40	Saya menginginkan aturan yang dibuat berdasarkan hasil musyawarah disesuaikan dengan keadaan guru.					



### C. Instrumen Variabel (Y) Kinerja Guru

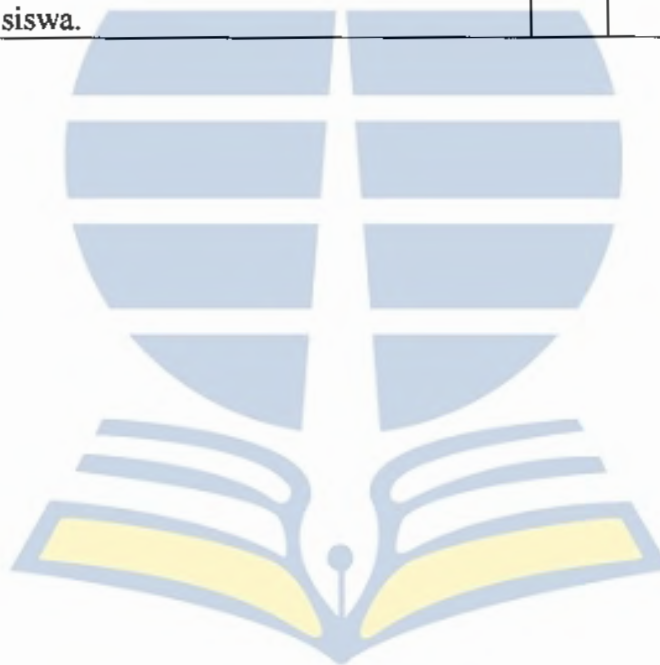
Skala Penilaian

Selalu (SL) = 5, Sering (S) = 4, Kadang-kadang (K) = 3, Pernah (P) = 2, tidak Pernah (TP) = 1

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
	<b>a. kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran,</b>					
1	Saya membuat Program Tahunan pada awal Tahun pelajaran					
2	Saya membuat Program Semester pada awal tahun pembelajaran					
3	Saya membuat kalender pendidikan untuk menentukan hari efektif pembelajaran sekolah.					
4	Saya memiliki kemampuan membuat Rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP)					
5	Saya sudah menggunakan metode pembelajaran yang tepat sesuai dengan materi pembelajaran.					
6	Saya dapat menentukan alat peraga yang sesuai dengan materi pembelajaran.					
7	Saya mampu menentukan materi pembelajaran hanya berdasarkan buku sumber saja.					
8	Saya mampu menentukan materi yang sesuai dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran(RPP)					
	<b>b. Kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran</b>					
9	Saya menyuruh anak untuk membiasakan diri berbaris didepan kelas sebelum masuk.					
10	Saya memimpin doa bersama peserta didik sebelum pembelajaran dimulai.					
11	saya mengisi daftar hadir siswa / absen siswa sebelum pembelajaran dimulai.					
12	Saya membuka pembelajaran dengan mengadakan apersepsi berupa pertanyaan agar anak berpikir keras.					
13	Saya mampu menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi.					
14	Saya menggunakan alat peraga yang berupa OHP / infokus dalam penyampaian materi pembelajaran					
15	Saya memiliki kemampuan menggunakan laptop dalam menyampaikan materi pembelajaran					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
16	Saya sudah memanfaatkan internet untuk mencari materi yang sesuai dengan program pembelajaran.					
	<b>c. Kemampuan mengadakan hubungan antara pribadi</b>					
17	Saya menggunakan waktu istirahat untuk bertukar pendapat dengan guru lainnya di ruang guru					
18	Saya menghabiskan waktu istirahat untuk ngobrol dengan guru lainnya diluar sekolah.					
19	Saya menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti kepada rekan guru lainnya.					
20	Saya menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti kepada kepala sekolah.					
21	Saya mengadakan kunjungan rumah ( <i>home visit</i> ) kerumah siswa untuk mengetahui keadaan siswa dan situasi belajar siswa dirumah.					
22	Saya menjaga hubungan harmonis dengan guru lainnya.					
23	Saya mengikuti kegiatan gugus untuk menambah pengetahuan.					
24	Saya memiliki sikap loyalitas kepada kepala sekolah.					
	<b>d. Kemampuan melaksanakan penilaian</b>					
25	Saya membuat program penilaian					
26	Saya mengadakan penilaian pada akhir pembelajaran					
27	Saya mengadakan penilaian harian setelah selesai satu pokok bahasan/indikator					
28	Saya membagikan hasil penilaian harian kepada siswa untuk diketahui orang tua siswa					
29	Saya menyimpan hasil penilaian siswa di display kelas					
30	Saya membuat laporan penilaian hanya untuk mengetahui perbandingan kemajuan belajar siswa.					
	<b>e. Kemampuan melaksanakan pengayaan</b>					
31	Saya mengadakan kegiatan pengayaan setelah selesai penilaian harian					
32	Saya mengadakan kegiatan pengayaan kepada siswa yang mendapatkan nilai baik/diatas KKM					
33	Saya membuat materi pengayaan dengan cara mencari di internet					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
34	Saya melakukan pengayaan berdasarkan sumber materi yang ada.					
35	Saya mengadakan pengayaan berdasarkan kemampuan sendiri tanpa melihat materi yang sudah dipelajari.					
	<b>f. Kemampuan melaksanakan remedial.</b>					
36	Saya mengadakan kegiatan remedial setelah selesai penilaian harian.					
37	Saya mengadakan kegiatan remedial kepada siswa yang nilainya kurang.					
38	Saya membuat soal remedial sesuai dengan materi pembelajaran.					
39	Saya melaksanakan kegiatan remedial karena perintah kepala sekolah					
40	Saya membagikan hasil penilaian remedial kepada siswa.					



*Lampiran. 4 Instrumen Penelitian Sesudah Uji Coba*

**IDENTITAS RESPONDEN**

No : .....

Tempat tugas : .....

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan\* (*coret salah satu*)

Usia : .....

Mengajar dikelas : .....

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Isilah identitas responden dengan sebenarnya dan lengkap pada kolom yang telah disediakan
2. Jawablah pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dan yang Bapak/Ibu kehendaki sesuai hati nurani.
3. Berilah tanda Chek (√) pada kolom yang telah disediakan.
4. Apabila Bapak/Ibu responden terjadi kesalahan dalam menjawab, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda (=) pada jawaban yang kurang tepat dan kemudian menggantinya dengan jawaban yang tepat contoh

SL	SR	K	P	TP
≠	√			

5. Kuesioner ini tidak akan berdampak pada karir Bapak/Ibu karena kuesioner ini hanyalah kebutuhan kami dalam mengumpulkan data penelitian untuk melengkapi persyaratan penyelesaian tugas akhir perkuliahan.
6. Kami sangat berterima kasih sekali atas bantuan yang Bapak/Ibu guru berikan dalam pengisian kuesioner ini semoga Bapak/Ibu guru mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT Amiin.

### A. Instrumen penelitian variabel kepemimpinan Kepala Sekolah

#### Skala Penilaian

Selalu (SL) = 5, Sering (SR) = 4, Kadang-kadang (K) 3, Pernah (P) = 2, Tidak Pernah (TP) = 1

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
	<b>a. Coercive power (kekuatan berdasarkan paksaan)</b>					
1	Kepala sekolah memberikan perintah dengan tegas					
2	Kepala sekolah memberikan perintah dengan jelas					
3	Kepala sekolah dalam memberikan perintah sangat berwibawa					
4	Kepala sekolah memberikan surat perintah kepada guru untuk melaksanakan tugas					
5	Kepala sekolah membagi tugas mengajar berdasarkan kemampuan guru					
6	Kepala Sekolah memberikan teguran bila ada guru yang mangkir					
7	Kepala Sekolah memerintahkan agar guru mengajar tepat waktu					
	<b>b. Reward power (kekuatan untuk memberikan penghargaan)</b>					
8	Kepala Sekolah memberikan penghargaan ( <i>reward</i> ) kepada guru yang telah melaksanakan tugas.					
9	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang rajin.					
10	Kepala sekolah memberikan Penghargaan karena prestasi guru.					
11	Kepala sekolah memberikan reward berupa pujian					
12	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang disiplin					
13	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang kreatif					
14	Kepala Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang telah mengharumkan nama sekolah					
	<b>c. Legitimate power (Kekuatan yang sah)</b>					
15	Kepala Sekolah memiliki surat penempatan dari pengawas					



NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
16	Kepala Sekolah mendapatkan surat tugas karena kedekatannya dengan pengawas					
	<b>d. Expert power (kekuatan karena keahlian)</b>					
17	Kepala Sekolah memiliki kemampuan membuat surat penugasan guru kelas.					
18	Kepala Sekolah memberikan contoh membuat program pembelajaran.					
19	Kepala Sekolah memberikan contoh menentukan model pembelajaran					
20	Kepala Sekolah memiliki kemampuan membuat agenda har					
21	Kepala Sekolah memiliki kemampuan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).					
22	Kepala Sekolah memiliki kemampuan memimpin rapat awal tahun dan akhir tahun pelajaran					
23	Kepala Sekolah memberikan contoh membuat program penilaian					
24	Kepala Sekolah memiliki kemampuan menggunakan laptop atau komputer.					
25	Kepala Sekolah menggunakan OHP/infokus setiap menyelenggarakan rapat					
26	Kepala Sekolah mampu membuat jadwal pembina upacara setiap hari senin.					
27	Kepala Sekolah mampu membuat jadwal supervisi kelas					
	<b>e. kekuatan Referen ( dihormati dan dipandang)</b>					
28	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena ketegasannya					
29	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kepandaiannya					
30	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kepangkatan dan kedudukannya.					
31	Kepala Sekolah dihormati oleh guru karena kewibaannya					
32	Kepala Sekolah dipandang baik oleh guru karena memberikan teladan yang baik dengan bahasa yang santun					
33	Kepala Sekolah sangat disegani karena kebaikannya					
34	Kepala Sekolah dihormati karena memiliki kecakapan dalam memimpin.					

## B. Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Skala Penilaian

Sangat setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Ragu-Ragu (RR) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
	<b>A. Dimensi Intrinsik</b>					
	<b>a. Keinginan untuk dapat hidup</b>					
1	Saya mendapat tunjangan keluarga dari pemerintah					
2	Saya mendapat gaji yang diterima setiap bulan					
3	Saya menerima penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan.					
	<b>b. Keinginan untuk dapat memiliki</b>					
4	Saya bekerja karena ingin memiliki rumah.					
5	Saya bekerja karena ingin memiliki kendaraan bermotor					
6	Saya bekerja karena ingin mendapat penghasilan yang tetap					
	<b>c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan</b>					
7	Saya mendapatkan penghargaan berupa sertifikat pendidik					
8	Saya bekerja untuk mendapatkan penghargaan dari masyarakat.					
9	Saya ingin mendapat penghargaan karena prestasi kerja					
10	Saya bekerja untuk mendapatkan penghargaan dari kepala sekolah berupa benda berharga.					
	<b>d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan</b>					
11	Saya bekerja sesuai dengan tugas yang di berikan kepala sekolah					
12	Saya bekerja sesuai dengan kompetensi akademik yang ditunjukkan dengan ijazah.					
13	Saya mendapatkan pengakuan dari masyarakat sebagai guru hanya dilingkungan sekolah saja.					
	<b>e. Keinginan untuk berkuasa</b>					
14	Saya berkeinginan untuk menjadi Kepala sekolah karena prestasi kerja.					
15	Saya berkeinginan untuk menjadi pengawas sekolah					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
	<b>B. Dimensi Ekstrinsik</b>					
	<b>a. Kondisi dalam lingkungan kerja</b>					
16	Saya senang dengan lingkungan kerja yang bersih.					
17	Saya senang dengan lingkungan kerja yang rapi.					
18	Saya betah di ruangan kerja karena ada komputer dan fasilitas internet meskipun pemakaiannya masih bergantian.					
19	Saya betah karena pencahayaan di dalam ruangan cukup.					
	<b>b. Kompensasi yang memadai</b>					
20	Saya mendapatkan tunjangan sertifikasi yang cukup bagi guru.					
21	Saya mendapatkan tunjangan tambahan penghasilan (tamsil) dari pemerintah yang dianggap cukup.					
22	Saya mendapatkan transport dari pihak sekolah sesuai dengan kebutuhan.					
	<b>c. Supervisi yang baik</b>					
23	Saya mendapat jadwal supervisi kelas dari kepala sekolah.					
24	Saya mendapatkan pengawasan rutin dari kepala sekolah.					
25	Saya rasa supervisi dilakukan hanya untuk melihat kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran.					
	<b>d. Adanya jaminan pekerjaan</b>					
26	Saya memiliki asuransi kesehatan berupa BPJS dari pemerintah.					
27	Saya semangat bekerja karena akan mendapatkan tunjangan penghasilan tambahan.					
	<b>e. Status dan Tanggung Jawab</b>					
28	Saya memiliki Surat Keterangan/SK PNS dari pemerintah.					
29	Saya memiliki tanggung jawab sendiri atas kemajuan dan keberhasilan tujuan lembaga atau tujuan pendidikan.					
	<b>d. peraturan yang fleksibel</b>					
30	Saya ikut serta dalam membuat peraturan dan tata tertib sekolah.					
31	Saya melaksanakan aturan sesuai dengan yang dibuat secara bermusyawarah.					
32	Saya menginginkan aturan yang dibuat berdasarkan hasil musyawarah disesuaikan dengan keadaan guru.					

### C. Instrumen Variabel (Y) Kinerja Guru

Skala Penilaian

Selalu (SL) = 5, Sering (S) = 4, Kadang-kadang (K) = 3, Pernah (P) = 2, tidak Pernah (TP) = 1

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
	<b>a. kemampuan menyusun perencanaan dalam program kegiatan pembelajaran,</b>					
1	Saya membuat Program Tahunan pada awal Tahun pelajaran					
2	Saya membuat Program Semester pada awal tahun pembelajaran					
3	Saya membuat kalender pendidikan untuk menentukan hari efektif pembelajaran sekolah.					
4	Saya memiliki kemampuan membuat Rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP)					
5	Saya sudah menggunakan metode pembelajaran yang tepat sesuai dengan materi pembelajaran.					
6	Saya mampu menentukan materi pembelajaran hanya berdasarkan buku sumber saja.					
7	Saya mampu menentukan materi yang sesuai dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran(RPP)					
	<b>b. Kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran</b>					
8	Saya menyuruh anak untuk membiasakan diri berbaris didepan kelas sebelum masuk.					
9	Saya memimpin doa bersama peserta didik sebelum pembelajaran dimulai.					
10	saya mengisi daftar hadir siswa / absen siswa sebelum pembelajaran dimulai.					
11	Saya membuka pembelajaran dengan mengadakan apersepsi berupa pertanyaan agar anak berpikir keras.					
12	Saya mampu menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi.					
13	Saya menggunakan alat peraga yang berupa OHP / infokus dalam penyampaian materi pembelajaran					
14	Saya memiliki kemampuan menggunakan laptop dalam menyampaikan materi pembelajaran					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
15	Saya sudah memanfaatkan internet untuk mencari materi yang sesuai dengan program pembelajaran.					
	<b>c. Kemampuan mengadakan hubungan antara pribadi</b>					
16	Saya menggunakan waktu istirahat untuk bertukar pendapat dengan guru lainnya diruang guru					
17	Saya menghabiskan waktu istirahat untuk ngobrol dengan guru lainnya diluar sekolah.					
18	Saya menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti kepada rekan guru lainnya.					
19	Saya menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti kepada kepala sekolah.					
20	Saya mengadakan kunjungan rumah ( <i>home visit</i> ) kerumah siswa untuk mengetahui keadaan siswa dan situasi belajar siswa dirumah.					
21	Saya memiliki sikap loyalitas kepada kepala sekolah.					
	<b>d. Kemampuan melaksanakan penilaian</b>					
22	Saya mengadakan penilaian pada akhir pembelajaran					
23	Saya mengadakan penilaian harian setelah selesai satu pokok bahasan/indikator					
24	Saya membagikan hasil penilaian harian kepada siswa untuk diketahui orang tua siswa					
25	Saya menyimpan hasil penilaian siswa di display kelas					
	<b>e. Kemampuan melaksanakan pengayaan</b>					
26	Saya mengadakan kegiatan pengayaan setelah selesai penilaian harian					
27	Saya mengadakan kegiatan pengayaan kepada siswa yang mendapatkan nilai baik/diatas KKM					
28	Saya membuat materi pengayaan dengan cara mencari di internet					
29	Saya melakukan pengayaan berdasarkan sumber materi yang ada.					
30	Saya mengadakan pengayaan berdasarkan kemampuan sendiri tanpa melihat materi yang sudah dipelajari.					
	<b>f. Kemampuan melaksanakan remedial.</b>					
31	Saya mengadakan kegiatan remedial setelah selesai penilaian harian.					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	K	P	TP
		5	4	3	2	1
32	Saya mengadakan kegiatan remedial kepada siswa yang nilainya kurang.					
33	Saya membuat soal remedial sesuai dengan materi pembelajaran.					
34	Saya membagikan hasil penilaian remedial kepada siswa.					



*Lampiran. 5 Tabulasi data mentah*

Hasil Instrumen Penelitian

No Responden	X1	X2	Y
1	127	132	129
2	152	141	136
3	133	132	138
4	147	139	139
5	147	130	139
6	160	147	144
7	165	147	142
8	147	149	154
9	157	147	146
10	137	148	130
11	151	147	155
12	161	147	146
13	155	147	160
14	152	149	146
15	153	147	155
16	145	139	145
17	144	132	130
18	146	141	144
19	124	121	117
20	151	149	152
21	154	146	154
22	156	146	159
23	159	135	136
24	155	142	143
25	142	139	154
26	123	123	109
27	120	120	114
28	111	117	118
29	164	148	161
30	124	119	115
31	110	124	128
32	133	127	125
33	122	122	120
34	120	126	118
35	132	103	110

No Responden	X1	X2	Y
36	134	136	141
37	151	149	150
38	147	142	148
39	145	142	148
40	151	148	148
41	139	135	121
42	139	135	122
43	150	139	115
44	148	143	153
45	149	137	115
46	141	137	117
47	152	138	117
48	152	141	146
49	152	140	145
50	152	138	146
51	151	140	145
52	148	143	146
53	151	149	148
54	137	125	136
55	141	125	140
56	147	121	144
57	143	123	145
58	152	149	129
59	149	149	137
60	147	149	131
61	159	148	142
62	153	142	138
63	146	142	130
64	150	143	140
65	159	146	139
66	148	139	134
67	148	143	134
68	145	136	131
69	144	142	130
70	124	125	120
71	149	128	152



No Responden	X1	X2	Y
72	137	125	138
73	151	146	129
74	153	136	144
75	150	139	147
76	129	97	126
77	151	146	146
78	145	143	148
79	153	140	147
80	152	143	146
81	159	145	153
82	151	143	135
83	149	143	150
84	111	126	128
85	148	127	147
86	146	119	148
87	152	122	147
88	159	117	152
89	159	81	148
90	111	142	143
91	152	138	147
92	147	148	148
93	147	143	156
94	147	143	156
95	151	140	128
96	151	137	148
97	149	139	144
98	150	137	144
99	150	137	144
100	150	128	148
101	150	122	121
102	144	138	143
103	150	119	126
104	151	138	146
105	141	130	147
106	134	122	144
107	146	134	145

No Responden	X1	X2	Y
108	145	131	142
109	150	130	135
110	149	140	139
111	151	132	146
112	149	132	118
113	150	138	146
114	150	140	147
115	150	130	146
116	150	128	117
117	144	132	118
118	147	126	142
119	137	128	142
120	140	140	144
121	167	141	147
122	127	129	134
123	128	141	135
124	146	128	131
125	145	124	143
126	134	131	117
127	146	129	118
128	145	128	142
129	150	128	142
130	149	137	144
131	145	133	129
132	124	127	122
133	120	117	111
134	110	118	117
135	158	118	161
136	137	117	124
137	134	132	123
138	147	132	115
139	141	128	132
140	145	151	117
141	167	151	151
142	127	130	137
143	128	130	141
144	146	131	117
145	145	126	123







Lampiran. 7 Uji Reliabilitas

UJI RELIABILITAS KEPENYIMPINAN KEPALA SEKOLAH

NOMOR RESPONDEN	NO SOAL																														Y	Y <sup>2</sup>						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	19	21	22	23	24	25	26	28	29	30	31	32	33	34			35	36	37	38	39	40
S1	5	5	5	5	3	5	4	2	4	4	4	3	4	3	2	5	2	4	2	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	28	784
S2	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	3	4	3	2	5	1	4	2	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	29	841
S3	5	5	5	5	5	5	2	4	2	4	2	3	5	3	5	2	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	30	900	
S4	5	5	5	5	3	4	5	2	4	5	5	5	5	3	2	5	1	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	27	729		
S5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	5	2	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	29	841		
S6	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	1	5	2	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	26	676		
S7	5	5	5	5	4	5	5	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	29	841		
S8	5	5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	27	729			
S9	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	30	900			
S10	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	30	900			
S11	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	29	841			
S12	5	5	5	5	5	4	5	2	4	2	2	5	2	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	29	841			
S13	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	28	784			
S14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29	841		
S15	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29	841		
S16	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	27	729			
S17	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	27	729			
S18	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	3	5	4	5	2	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	29	841			
S19	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	5	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	27	729			
S20	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	2	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	29	841			
S21	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	5	29	841			
S22	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	2	5	2	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	29	841			
S23	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	3	2	5	2	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	29	841			
S24	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	2	5	2	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	29	841			
S25	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	2	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	29	841			
S26	5	5	5	5	3	4	5	2	3	2	3	2	5	2	5	2	5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	27	729			
S27	5	5	5	5	3	4	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	27	729			
S28	5	5	5	5	4	5	5	2	4	2	2	5	2	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	29	841			
S29	5	5	5	5	3	4	5	2	3	2	2	5	2	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	27	729			
S30	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	19	361			
$\Sigma X$	146	148	148	146	125	129	141	87	108	100	98	135	97	113	144	55	144	114	109	132	143	127	126	147	137	123	139	146	139	91	131	120	143	147	842	23752		
$\Sigma X^2$	716	734	732	716	541	567	669	281	398	374	348	623	335	459	708	105	708	464	409	590	687	545	550	723	643	509	651	716	651	279	581	484	687	723	708964			
$(\Sigma X)^2$	21316	21904	21904	21316	15625	16641	19881	7569	11664	10000	9604	18225	9409	12769	20736	3025	20736	12996	11881	17424	20449	16129	15876	21609	18769	15129	19321	21316	19321	8281	17161	14400	20449	21609				
N																															30							
$\sigma_{I^2}$	0,182	0,129	0,062	0,182	0,672	0,410	0,210	0,957	0,307	1,356	0,929	0,517	0,712	1,112	0,560	0,139	0,560	1,027	0,432	0,307	0,179	0,246	0,693	0,090	0,579	0,157	0,232	0,182	0,232	0,099	0,299	0,133	0,179	0,090				
$\Sigma \sigma_{I^2}$																															85,298							
$\Sigma (\sigma_{I^2})$																															14,151							
F tabel																															0,361							
F <sub>11</sub>																															0,863							

UJI RELIABILITAS MOTIVASI KERJA

NOMOR RESPONDEN	NO. SOAL																																								Y	Y <sup>2</sup>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
S1	5	4	5	5	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	5	1	4	2	2	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	2	4	4	5	2	4	5	26	676
S2	5	4	4	5	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	5	4	1	4	2	2	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	4	5	25	625
S3	4	5	4	5	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	676
S4	4	5	5	5	3	4	2	3	5	2	3	5	2	3	4	2	3	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	676	
S5	4	4	5	5	4	2	2	3	5	2	3	5	2	3	4	2	3	4	5	5	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	576	
S6	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	2	3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	24	576		
S7	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	3	5	2	3	4	2	3	4	5	3	3	5	2	3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	27	729		
S8	5	4	4	5	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	23	529			
S9	5	4	4	5	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	5	4	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	576			
S10	5	5	4	5	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	23	529			
S11	5	5	4	5	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	625			
S12	4	4	5	5	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	23	529			
S13	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	676			
S14	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	3	5	2	3	4	2	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	28	784			
S15	4	5	5	4	4	4	2	3	4	2	2	3	2	3	4	2	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	676			
S16	5	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	625			
S17	4	5	5	3	3	3	2	3	1	3	5	5	2	3	4	2	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	23	529				
S18	4	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	676			
S19	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	2	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	729			
S20	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	3	5	2	3	4	2	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	625			
S21	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	28	784			
S22	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	5	3	5	2	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	784			
S23	5	5	4	5	4	4	3	3	5	2	3	5	2	3	4	2	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	784			
S24	5	4	4	5	3	4	3	3	5	3	5	3	5	3	4	2	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	625			
S25	4	4	4	5	3	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	2	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	625			
S26	4	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22	484			
S27	3	4	5	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	3	2	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21	441			
S28	3	4	5	5	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22	484			
S29	3	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	400				
S30	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	289				
$\Sigma X$	130	131	135	140	101	101	83	88	98	84	107	135	62	118	143	123	81	143	114	116	130	134	142	125	134	140	143	149	70	125	142	147	147	147	147	147	147	147	18342					
$\Sigma X^2$	578	581	617	664	355	383	257	264	352	248	417	629	132	486	689	527	229	693	458	466	572	606	680	547	634	660	693	741	174	539	678	723	723	723	723	723	723	544644						
$(\Sigma X)^2$	16900	17161	18225	19600	10201	10201	6889	7744	9604	7056	11449	18225	3844	13924	20449	15129	6561	20449	12996	13456	16900	17956	20164	15625	17956	19600	20449	22201	4900	15625	20164	21609	21609	21609	21609	21609	21609	16,609						
N																																									30			
$\alpha$	0,489	0,299	0,317	0,356	0,499	1,432	0,912	0,196	1,062	0,427	1,179	0,717	0,129	0,729	0,246	0,757	0,343	0,379	0,827	0,582	0,289	0,249	0,262	0,872	1,182	0,222	0,379	0,032	0,356	0,606	0,196	0,090	0,090	0,090	0,090	0,090	0,090	0,090	0,090					
$\Sigma \alpha$																																									41,309			
$\Sigma (\alpha \cdot X^2)$																																									16,609			
r tabel																																									0,361			
F <sub>11</sub>																																									0,619			





*Lampiran. 8 Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

NO	Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	Nomor. 1	0,635	0,361	Valid
2	Nomor. 2	0,887	0,361	Valid
3	Nomor. 3	0,567	0,361	Valid
4	Nomor. 4	0,635	0,361	Valid
5	Nomor. 5	0,430	0,361	Valid
6	Nomor. 6	0,053	0,361	Tidak Valid
7	Nomor. 7	0,459	0,361	Valid
8	Nomor. 8	0,444	0,361	Valid
9	Nomor. 9	0,393	0,361	Valid
10	Nomor. 10	0,396	0,361	Valid
11	Nomor. 11	0,451	0,361	Valid
12	Nomor. 12	0,062	0,361	Tidak Valid
13	Nomor. 13	0,377	0,361	Valid
14	Nomor. 14	0,640	0,361	Valid
15	Nomor. 15	0,488	0,361	Valid
16	Nomor. 16	0,389	0,361	Valid
17	Nomor. 17	0,115	0,361	Tidak Valid
18	Nomor. 18	0,070	0,361	Tidak Valid
19	Nomor. 19	0,912	0,361	Valid
20	Nomor. 20	0,038	0,361	Tidak Valid
21	Nomor. 21	0,543	0,361	Valid
22	Nomor. 22	0,908	0,361	Valid
23	Nomor. 23	0,703	0,361	Valid
24	Nomor. 24	0,830	0,361	Valid
25	Nomor. 25	0,362	0,361	Valid
26	Nomor. 26	0,430	0,361	Valid
27	Nomor. 27	0,153	0,361	Tidak Valid
28	Nomor. 28	0,395	0,361	Valid
29	Nomor. 29	0,469	0,361	Valid
30	Nomor. 30	0,613	0,361	Valid
31	Nomor. 31	0,553	0,361	Valid
32	Nomor. 32	0,490	0,361	Valid
33	Nomor. 33	0,368	0,361	Valid
34	Nomor. 34	0,803	0,361	Valid
35	Nomor. 35	0,417	0,361	Valid
36	Nomor. 36	0,504	0,361	Valid
37	Nomor. 37	0,630	0,361	Valid
38	Nomor. 38	0,501	0,361	Valid
39	Nomor. 39	0,629	0,361	Valid
40	Nomor.. 40	0,613	0,361	Valid

## Lampiran. 9 Uji Validitas Motivasi kerja

## Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

NO	Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	Nomor. 1	0,437	0,361	Valid
2	Nomor. 2	0,420	0,361	Valid
3	Nomor. 3	0,375	0,361	Valid
4	Nomor. 4	0,069	0,361	Tidak Valid
5	Nomor. 5	0,402	0,361	Valid
6	Nomor. 6	0,385	0,361	Valid
7	Nomor. 7	0,472	0,361	Valid
8	Nomor. 8	0,046	0,361	Tidak Valid
9	Nomor. 9	0,392	0,361	Valid
10	Nomor. 10	0,495	0,361	Valid
11	Nomor. 11	0,427	0,361	Valid
12	Nomor. 12	0,428	0,361	Valid
13	Nomor. 13	0,447	0,361	Valid
14	Nomor. 14	0,505	0,361	Valid
15	Nomor. 15	0,513	0,361	Valid
16	Nomor. 16	0,430	0,361	Valid
17	Nomor. 17	0,046	0,361	Tidak Valid
18	Nomor. 18	0,436	0,361	Valid
19	Nomor. 19	0,293	0,361	Tidak Valid
20	Nomor. 20	0,433	0,361	Valid
21	Nomor. 21	0,543	0,361	Valid
22	Nomor. 22	0,824	0,361	Valid
23	Nomor. 23	0,415	0,361	Valid
24	Nomor. 24	0,537	0,361	Valid
25	Nomor. 25	0,475	0,361	Valid
26	Nomor. 26	0,085	0,361	Tidak Valid
27	Nomor. 27	0,509	0,361	Valid
28	Nomor. 28	0,472	0,361	Valid
29	Nomor. 29	0,454	0,361	Valid
30	Nomor. 30	0,351	0,361	Tidak Valid
31	Nomor. 31	0,413	0,361	Valid
32	Nomor. 32	0,146	0,361	Tidak Valid
33	Nomor. 33	0,424	0,361	Valid
34	Nomor. 34	0,579	0,361	Valid
35	Nomor. 35	0,793	0,361	Valid
36	Nomor. 36	0,078	0,361	Tidak Valid
37	Nomor. 37	0,512	0,361	Valid
38	Nomor. 38	0,392	0,361	Valid
39	Nomor. 39	0,610	0,361	Valid
40	Nomor. 40	0,629	0,361	Valid

## Lampiran. 10 Uji Validitas kinerja Guru

## Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

NO	Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	Nomor. 1	0,403	0,361	Valid
2	Nomor. 2	0,425	0,361	Valid
3	Nomor. 3	0,369	0,361	Valid
4	Nomor. 4	0,422	0,361	Valid
5	Nomor. 5	0,362	0,361	Valid
6	Nomor. 6	0,327	0,361	Tidak Valid
7	Nomor. 7	0,421	0,361	Valid
8	Nomor. 8	0,826	0,361	Valid
9	Nomor. 9	0,370	0,361	Valid
10	Nomor. 10	0,627	0,361	Valid
11	Nomor. 11	0,370	0,361	Valid
12	Nomor. 13	0,085	0,361	Valid
13	Nomor. 13	0,790	0,361	Valid
14	Nomor. 14	0,440	0,361	Valid
15	Nomor. 15	0,542	0,361	Valid
16	Nomor. 16	0,487	0,361	Valid
17	Nomor. 17	0,666	0,361	Valid
18	Nomor. 18	0,370	0,361	Valid
19	Nomor. 19	0,470	0,361	Valid
20	Nomor. 20	0,402	0,361	Valid
21	Nomor. 21	0,638	0,361	Valid
22	Nomor. 22	0,227	0,361	Tidak valid
23	Nomor. 23	0,168	0,361	Tidak valid
24	Nomor. 24	0,421	0,361	Valid
25	Nomor. 25	0,141	0,361	Tidakvalid
26	Nomor. 26	0,726	0,361	Valid
27	Nomor. 27	0,655	0,361	Valid
28	Nomor. 28	0,626	0,361	Valid
29	Nomor. 29	0,498	0,361	Valid
30	Nomor. 30	0,046	0,361	Tidak Valid
31	Nomor. 31	0,623	0,361	Valid
32	Nomor. 32	0,577	0,361	Valid
33	Nomor. 33	0,850	0,361	Valid
34	Nomor. 34	0,366	0,361	Valid
35	Nomor. 35	0,629	0,361	Valid
36	Nomor. 36	0,866	0,361	Valid
37	Nomor. 37	0,913	0,361	Valid
38	Nomor. 38	0,804	0,361	Valid
39	Nomor. 39	0,031	0,361	TidakValid
40	Nomor. 40	0,424	0,361	Valid

### Lampiran.11 uji Reliabilitas Kinerja guru

#### Reliabilitas Data Kinerja Guru

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	20,7
	Excluded <sup>a</sup>	115	79,3
	Total	145	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	34

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

#### Reliabilitas Motivasi Kerja

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	20,7
	Excluded <sup>a</sup>	115	79,3
	Total	145	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	32

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

#### Reliabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	26,3
	Excluded <sup>a</sup>	84	73,7
	Total	114	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	34

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

#### Kriteria nilai reliabilitas

NO	Kriteria Nilai $\alpha$	Keterangan
1	> 0,90	Reliabilitas Sempurna
2	0,70 s.d. 0,90	Reliabilitas Tinggi
3	0,50 s.d. 0,70	Reliabilitas Moderat
4	< 0,50	Reliabilitas Rendah

*Lampiran.12 Frekuensi Deskripsi objek penelitian Kinerja Guru*

## Frequencies

### Statistics

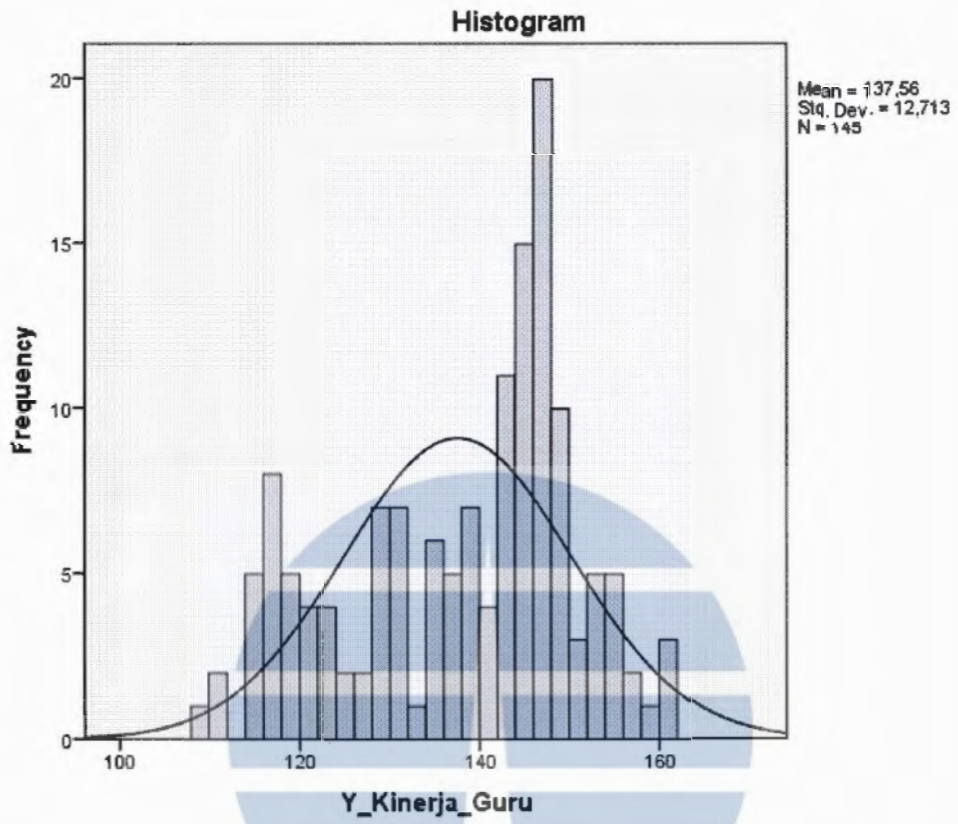
Y Kinerja Guru

N	Valid	145
	Missing	0
Mean		137,56
Median		142,00
Mode		146
Std. Deviation		12,713
Variance		161,623
Minimum		109
Maximum		161
Sum		19946

Y\_Kinerja\_Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	109	1	,7	,7	,7
	110	1	,7	,7	1,4
	111	1	,7	,7	2,1
	114	1	,7	,7	2,8
	115	4	2,8	2,8	5,5
	117	8	5,5	5,5	11,0
	118	5	3,4	3,4	14,5
	120	2	1,4	1,4	15,9
	121	2	1,4	1,4	17,2
	122	2	1,4	1,4	18,6
	123	2	1,4	1,4	20,0
	124	1	,7	,7	20,7
	125	1	,7	,7	21,4
	126	2	1,4	1,4	22,8
	128	3	2,1	2,1	24,8
	129	4	2,8	2,8	27,6
	130	4	2,8	2,8	30,3

131	3	2,1	2,1	32,4
132	1	,7	,7	33,1
134	3	2,1	2,1	35,2
135	3	2,1	2,1	37,2
136	3	2,1	2,1	39,3
137	2	1,4	1,4	40,7
138	3	2,1	2,1	42,8
139	4	2,8	2,8	45,5
140	2	1,4	1,4	46,9
141	2	1,4	1,4	48,3
142	7	4,8	4,8	53,1
143	4	2,8	2,8	55,9
144	10	6,9	6,9	62,8
145	5	3,4	3,4	66,2
146	12	8,3	8,3	74,5
147	8	5,5	5,5	80,0
148	10	6,9	6,9	86,9
150	2	1,4	1,4	88,3
151	1	,7	,7	89,0
152	3	2,1	2,1	91,0
153	2	1,4	1,4	92,4
154	3	2,1	2,1	94,5
155	2	1,4	1,4	95,9
156	2	1,4	1,4	97,2
159	1	,7	,7	97,9
160	1	,7	,7	98,6
161	2	1,4	1,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	



*Lampiran.13 Frekuensi Deskripsi objek penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah*

## Frequencies

### Statistics

X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

N	Valid	145
	Missing	0
Mean		144,63
Median		147,63 <sup>a</sup>
Mode		150
Std. Deviation		11,692
Variance		136,694
Minimum		110
Maximum		167
Sum		20971

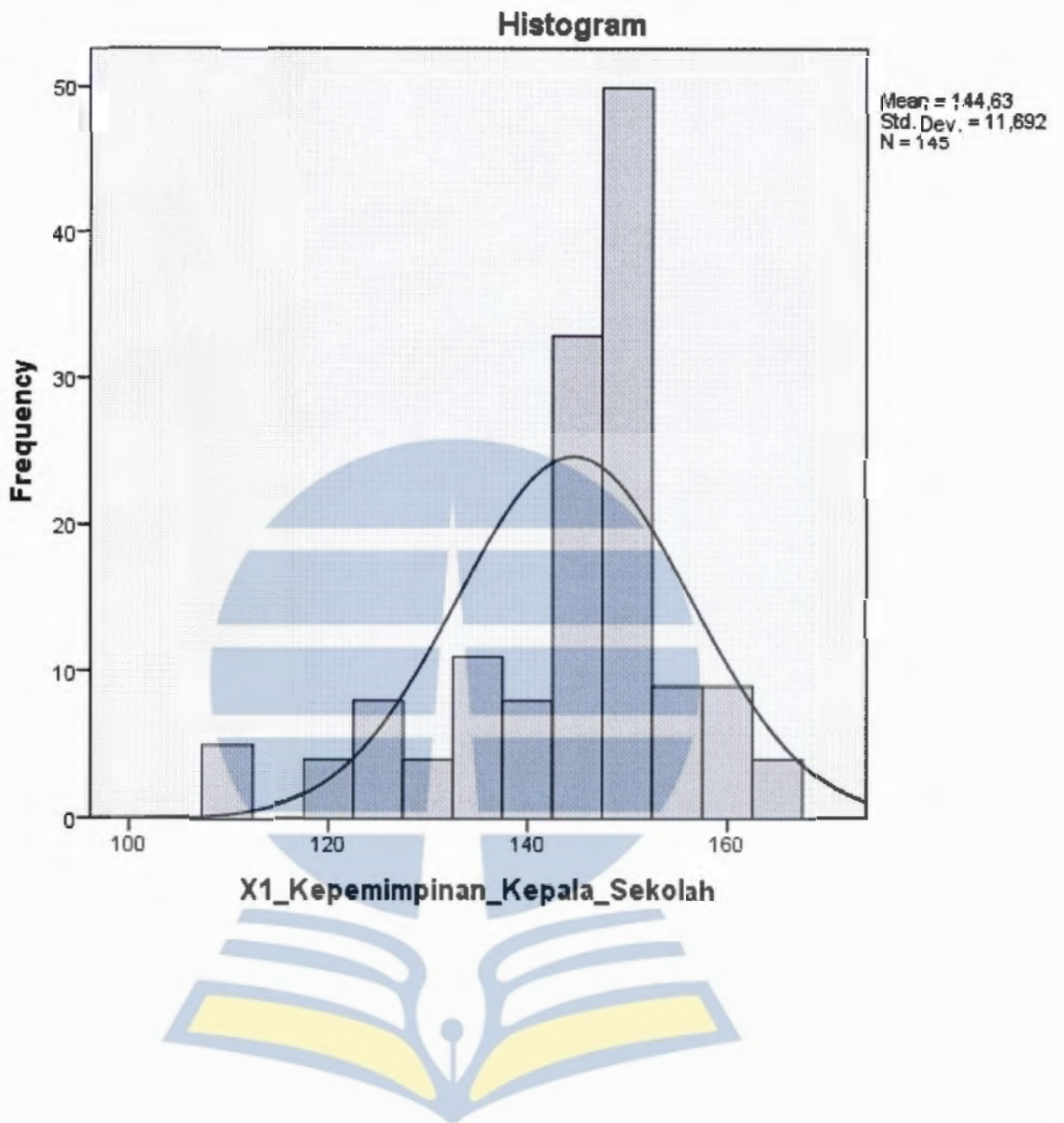
a. Calculated from grouped data.

### X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	110	2	1,4	1,4	1,4
	111	3	2,1	2,1	3,4
	120	3	2,1	2,1	5,5
	122	1	,7	,7	6,2
	123	1	,7	,7	6,9
	124	4	2,8	2,8	9,7
	127	3	2,1	2,1	11,7
	128	2	1,4	1,4	13,1
	129	1	,7	,7	13,8
	132	1	,7	,7	14,5
	133	2	1,4	1,4	15,9
	134	4	2,8	2,8	18,6
	137	5	3,4	3,4	22,1



139	2	1,4	1,4	23,4
140	1	,7	,7	24,1
141	4	2,8	2,8	26,9
142	1	,7	,7	27,6
143	1	,7	,7	28,3
144	4	2,8	2,8	31,0
145	10	6,9	6,9	37,9
146	7	4,8	4,8	42,8
147	11	7,6	7,6	50,3
148	5	3,4	3,4	53,8
149	8	5,5	5,5	59,3
150	14	9,7	9,7	69,0
151	13	9,0	9,0	77,9
152	10	6,9	6,9	84,8
153	4	2,8	2,8	87,6
154	1	,7	,7	88,3
155	2	1,4	1,4	89,7
156	1	,7	,7	90,3
157	1	,7	,7	91,0
158	1	,7	,7	91,7
159	6	4,1	4,1	95,9
160	1	,7	,7	96,6
161	1	,7	,7	97,2
164	1	,7	,7	97,9
165	1	,7	,7	98,6
167	2	1,4	1,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	



*Lampiran.14 Frekuensi Deskripsi objek penelitian Motivasi kerja*

## Frequencies

### Statistics

X2 Motivasi Kerja

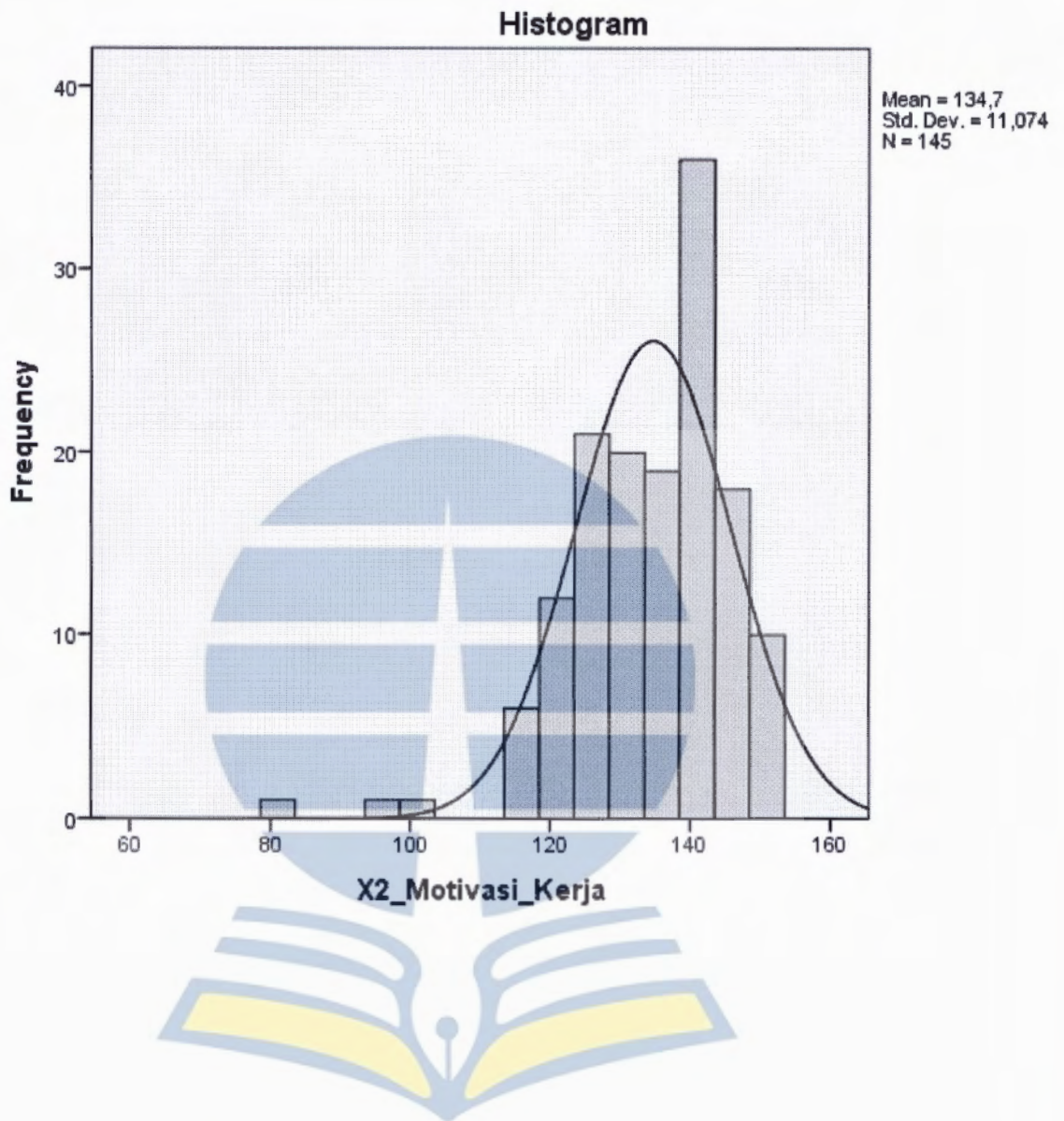
N	Valid	145
	Missing	0
Mean		134,70
Std. Error of Mean		,920
Median		137,08 <sup>a</sup>
Mode		143
Std. Deviation		11,074
Variance		122,641
Minimum		81
Maximum		151
Sum		19532

a. Calculated from grouped data.

X2 Motivasi Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	81	1	,7	,7	,7
	97	1	,7	,7	1,4
	103	1	,7	,7	2,1
	117	4	2,8	2,8	4,8
	118	2	1,4	1,4	6,2
	119	3	2,1	2,1	8,3
	120	1	,7	,7	9,0
	121	2	1,4	1,4	10,3
	122	4	2,8	2,8	13,1
	123	2	1,4	1,4	14,5
	124	2	1,4	1,4	15,9
	125	4	2,8	2,8	18,6

126	4	2,8	2,8	21,4
127	3	2,1	2,1	23,4
128	8	5,5	5,5	29,0
129	2	1,4	1,4	30,3
130	6	4,1	4,1	34,5
131	3	2,1	2,1	36,6
132	8	5,5	5,5	42,1
133	1	,7	,7	42,8
134	1	,7	,7	43,4
135	3	2,1	2,1	45,5
136	3	2,1	2,1	47,6
137	6	4,1	4,1	51,7
138	6	4,1	4,1	55,9
139	7	4,8	4,8	60,7
140	7	4,8	4,8	65,5
141	5	3,4	3,4	69,0
142	7	4,8	4,8	73,8
143	10	6,9	6,9	80,7
145	1	,7	,7	81,4
146	5	3,4	3,4	84,8
147	7	4,8	4,8	89,7
148	5	3,4	3,4	93,1
149	8	5,5	5,5	98,6
151	2	1,4	1,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

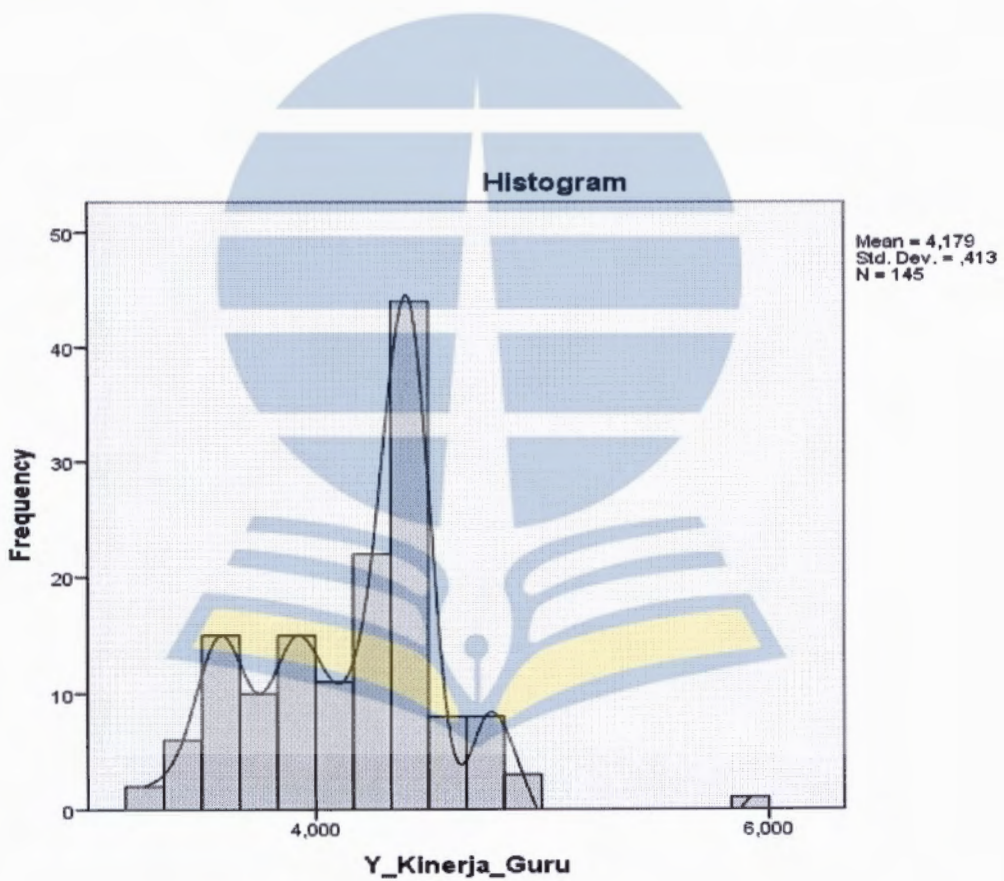


*Lampiran.15 Uji Normalitas*

Normalitas Skewness dan Kurtosis

**Descriptive Statistics**

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Y_Kinerja_Guru	145	,142	,201	,431	,400
Valid N (listwise)	145				



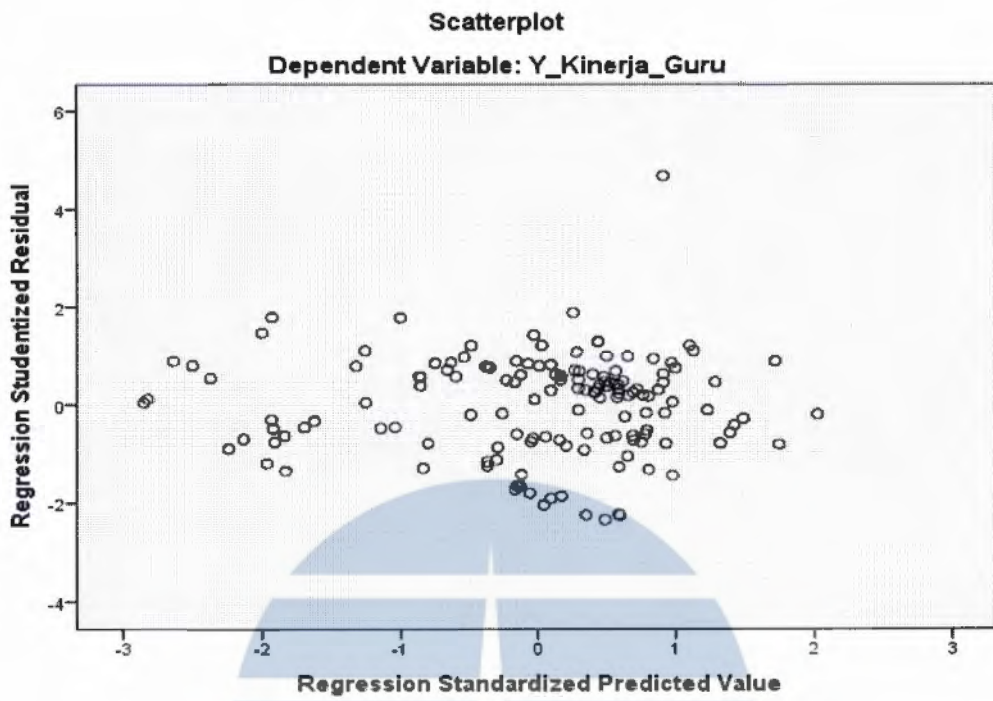
*Lampiran.16 Uji Multikolinearitas*

Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standar	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
				Beta				
1	(Constant)	,950	,419		2,265	,025		
	X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,501	,092	,421	5,435	,000	,817	1,225
	X2_Motivasi_Kerja	,260	,093	,218	2,807	,006	,817	1,225

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru





*Lampiran. 17 Uji Heteroskidtesitas*

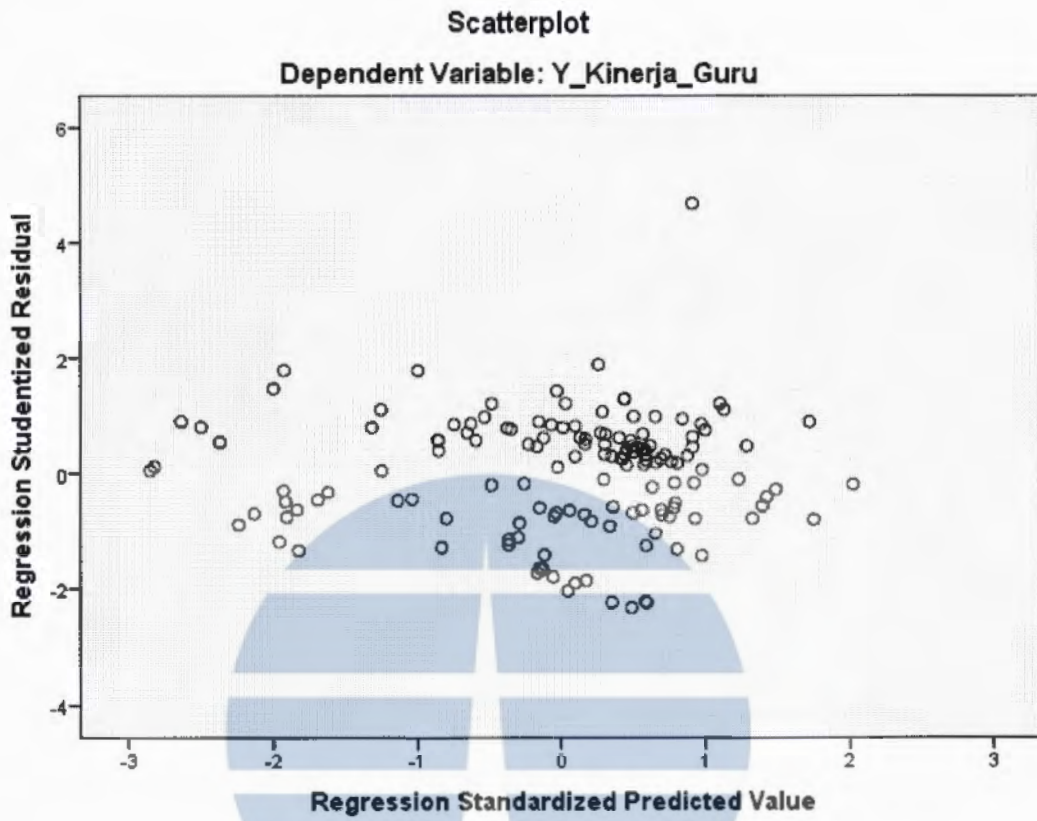
**Heteroskedstisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,950	,419		2,265	,025		
X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,501	,092	,421	5,435	,000	,817	1,225
X2 Motivasi Kerja	,260	,093	,218	2,807	,006	,817	1,225

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru





*Lampiran. 18 Uji Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah*

**Regression Kepemimpinan Kepala Sekolah**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 <sup>a</sup>	,265	,260	,355761

a. Predictors: (Constant), X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,515	1	6,515	51,472	,000 <sup>b</sup>
	Residual	18,099	143	,127		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,572	,365		4,312	,000
	X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,612	,085	,514	7,174	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

*Lampiran. 19 Uji Regresi Motivasi Kerja*

## Regression Motivasi Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 <sup>a</sup>	,158	,153	,380597

a. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,899	1	3,899	26,919	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,714	143	,145		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,177	,387		5,625	,000
	X2 Motivasi Kerja	,475	,092	,398	5,188	,000

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

*Lampiran. 20 Uji Regresi Berganda Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*

## Regression Berganda

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,551 <sup>a</sup>	,303	,294	,347499	1,646

a. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja, X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

b. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,466	2	3,733	30,915	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,147	142	,121		
	Total	24,613	144			

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), X2\_Motivasi\_Kerja, X1\_Kepemimpinan\_Kepala\_Sekolah

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,950	,419		2,265	,025		
	X1_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah	,501	,092	,421	5,435	,000	,817	1,225
	X2_Motivasi_Kerja	,260	,093	,218	2,807	,006	,817	1,225

a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

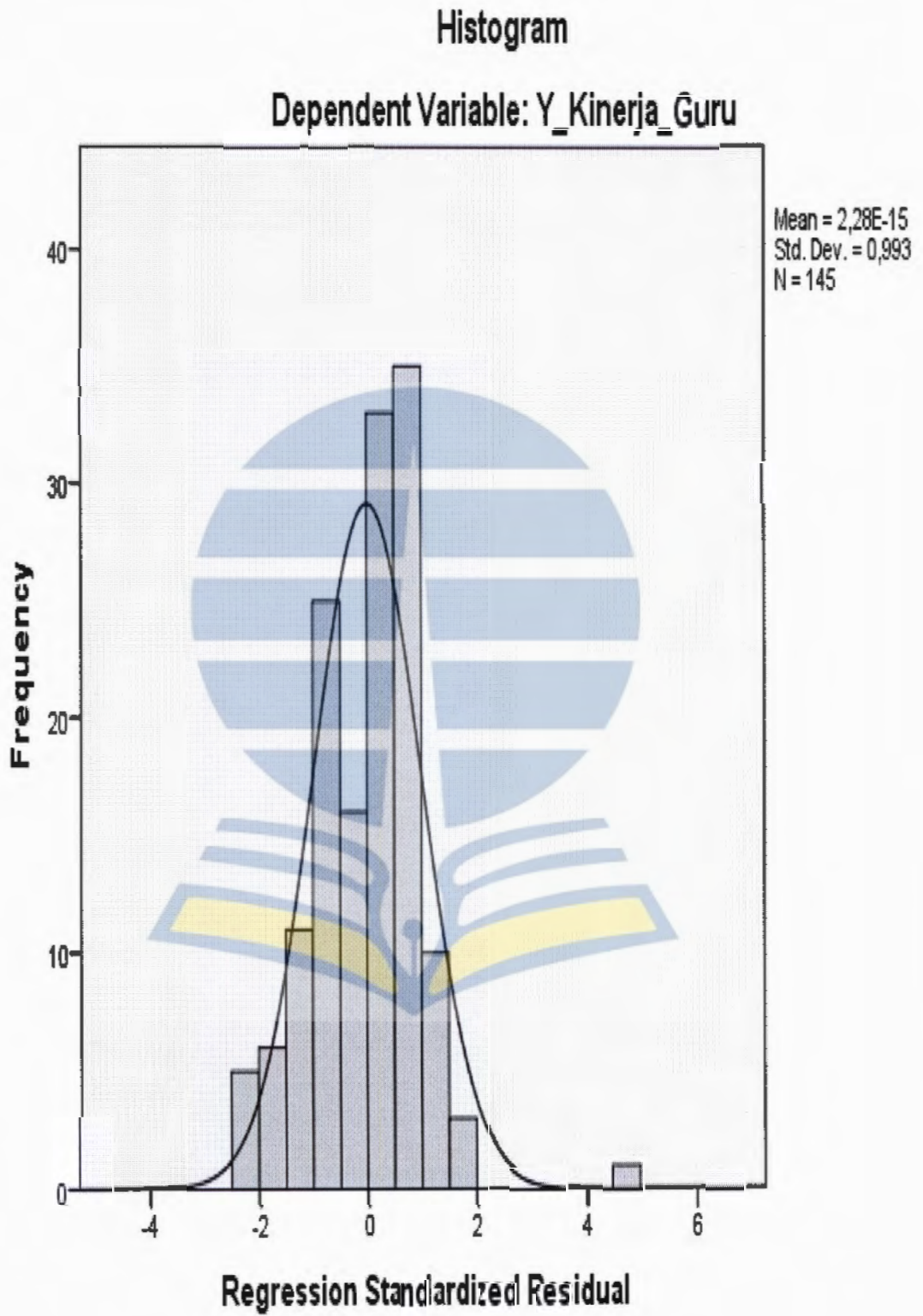
Model	Dimension	Eigenvalu e	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1_Kepemim pinan_Kepala _Sekolah	X2_Motivasi_ Kerja
1	1	2,993	1,000	,00	,00	,00
	2	,004	28,121	,00	,67	,76
	3	,003	30,793	1,00	,33	,24

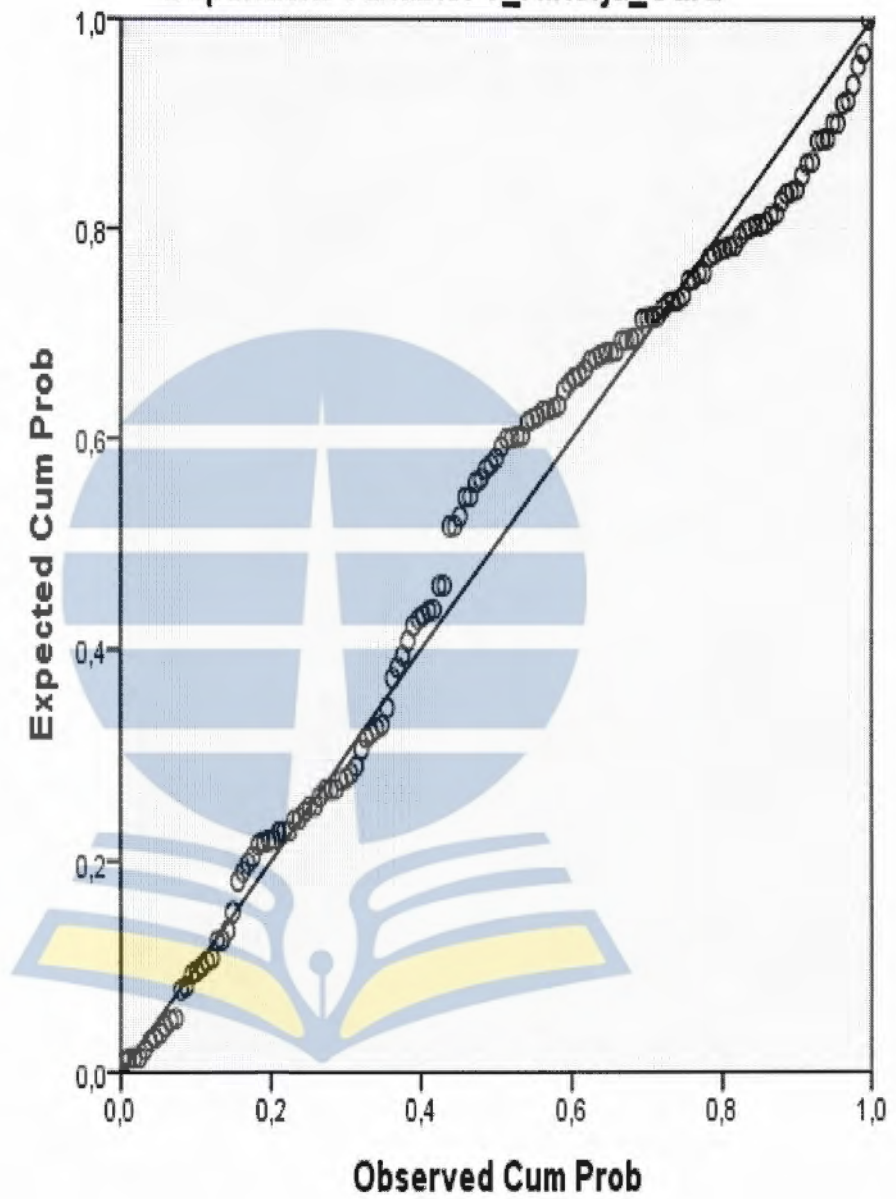
a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Residuals Statistics<sup>a</sup>

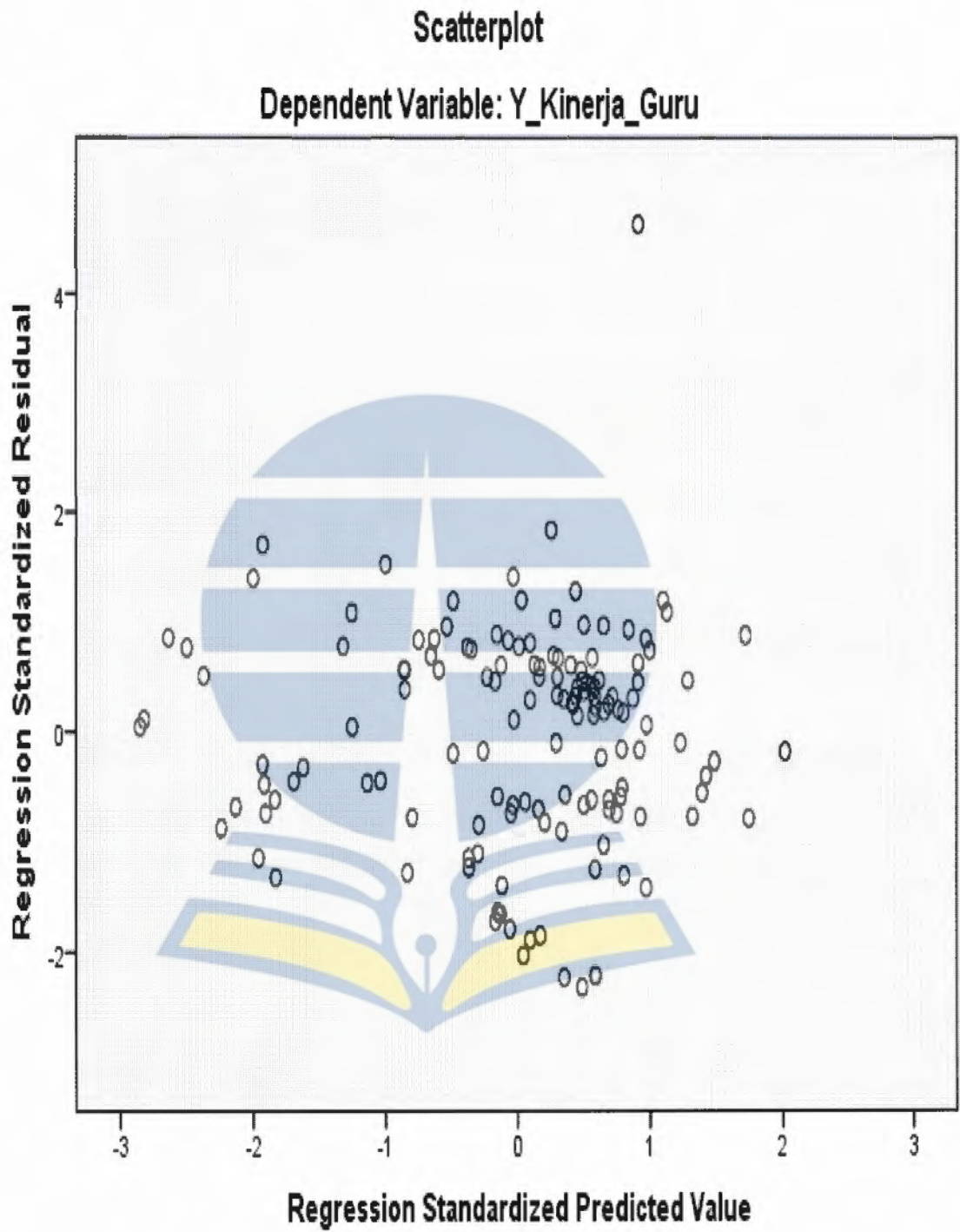
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,52982	4,63824	4,17891	,227703	145
Residual	-,805193	1,614173	,000000	,345077	145
Std. Predicted Value	-2,851	2,017	,000	1,000	145
Std. Residual	-2,317	4,645	,000	,993	145

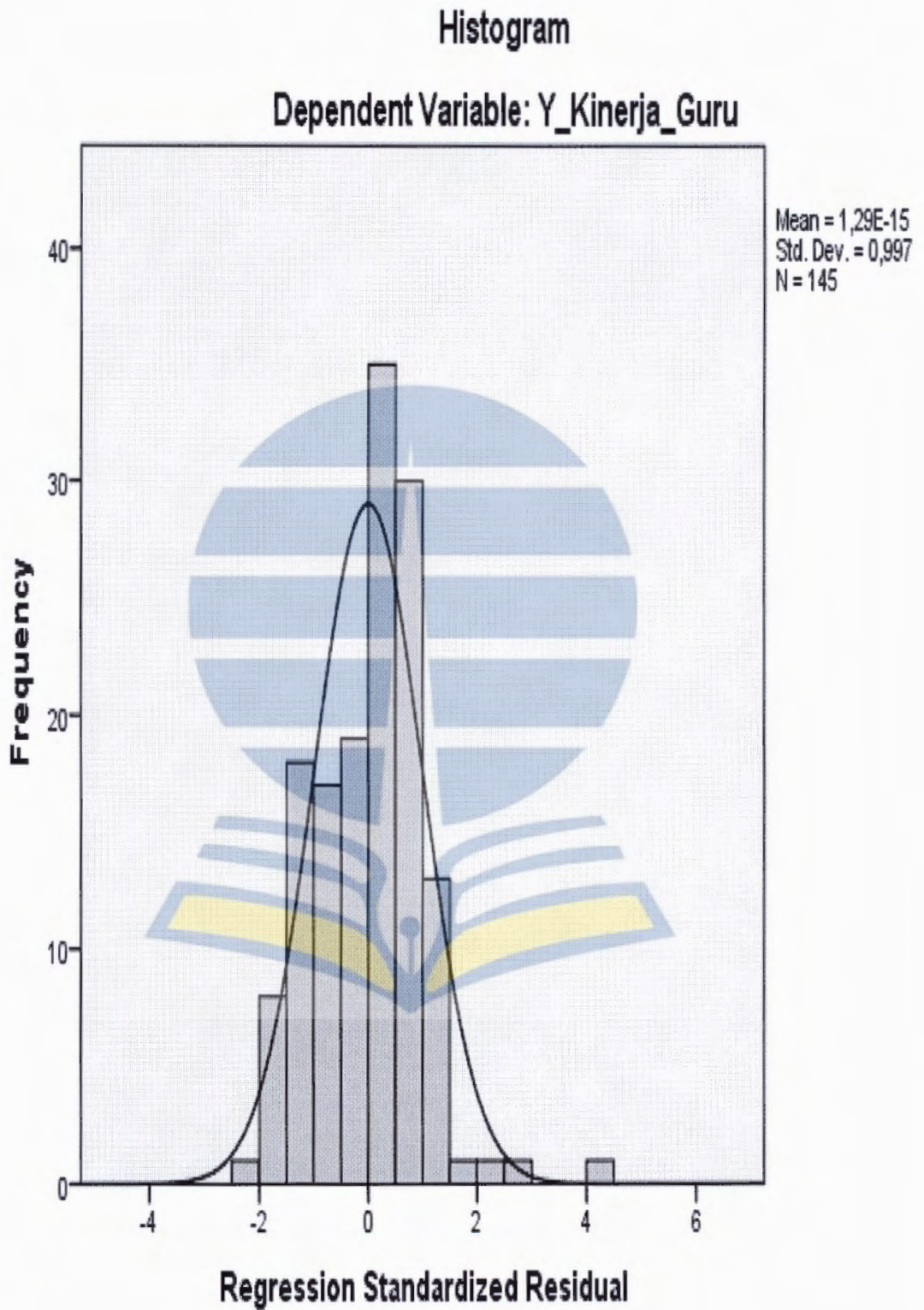
a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru**







## Lampiran. 21 Daftar tabel-r Product Moment

Nilai Tabel dari r Product Moment

n	Taraf Signifikansi		n	Taraf Signifikansi		n	Taraf Signifikansi	
	0,05	0,01		0,05	0,01		0,05	0,01
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,205	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,533	0,681	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,487	0,623	40	0,412	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,600	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,116
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,091	0,091
23	0,414	0,526	47	0,288	0,372	900	0,086	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,081	
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Sumber: Suharsimi Arikunto.2010.*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*

*Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta

## Lampiran. 22 Daftar tabel-t

(Bilangan Dalam Daftar Menyatakan  $t_p$ )

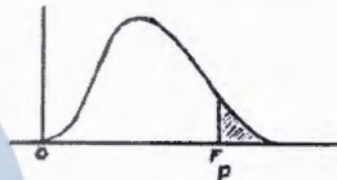
v	$t_{0.995}$	$t_{0.99}$	$t_{0.975}$	$t_{0.95}$	$t_{0.90}$	$t_{0.80}$	$t_{0.75}$	$t_{0.70}$	$t_{0.60}$	$t_{0.55}$
1	63,66	81,82	12,71	6,31	3,08	1,376	1,000	0,727	0,325	0,158
2	9,92	6,96	4,30	2,29	1,89	1,061	0,816	0,617	0,289	0,142
3	5,84	4,54	3,18	2,35	1,64	0,978	0,765	0,584	0,277	0,137
4	4,60	3,75	2,78	2,13	1,53	0,941	0,711	0,569	0,271	0,134
5	4,03	3,36	2,57	2,02	1,48	0,920	0,727	0,559	0,276	0,132
6	3,71	3,14	2,45	1,94	1,44	0,906	0,718	0,553	0,265	0,131
7	3,50	3	2,36	1,90	1,42	0,896	0,711	0,549	0,263	0,130
8	3,36	2,90	2,31	1,86	1,40	0,889	0,706	0,546	0,262	0,130
9	3,25	2,82	2,26	1,83	1,38	0,883	0,703	0,543	0,261	0,129
10	3,17	2,76	2,23	1,81	1,37	0,879	0,700	0,542	0,260	0,129
11	3,11	2,72	2,20	1,80	1,36	0,876	0,697	0,540	0,260	0,129
12	3,06	2,68	2,18	1,78	1,36	0,873	0,695	0,539	0,259	0,128
13	3,01	2,65	2,16	1,77	1,35	0,870	0,694	0,538	0,259	0,128
14	2,98	2,62	2,14	1,76	1,34	0,868	0,692	0,537	0,258	0,128
15	2,95	2,60	2,13	1,75	1,34	0,866	0,621	0,536	0,258	0,128
16	2,92	2,58	2,12	1,75	1,34	0,865	0,690	0,535	0,258	0,128
17	2,90	2,57	2,11	1,74	1,33	0,863	0,689	0,534	0,257	0,128
18	2,88	2,55	2,10	1,73	1,33	0,862	0,688	0,534	0,257	0,127
19	2,86	2,54	2,09	1,73	1,33	0,861	0,688	0,533	0,257	0,127
20	2,84	2,53	2,09	1,72	1,32	0,860	0,687	0,533	0,257	0,127
21	2,83	2,52	2,08	1,72	1,32	0,859	0,686	0,532	0,257	0,127
22	2,82	2,51	2,07	1,72	1,32	0,858	0,686	0,532	0,256	0,127
23	2,81	2,50	2,07	1,71	1,32	0,858	0,685	0,532	0,256	0,127
24	2,80	2,49	2,06	1,71	1,32	0,857	0,685	0,531	0,256	0,127
25	2,79	2,48	2,06	1,71	1,32	0,856	0,684	0,531	0,256	0,127
26	2,78	2,48	2,06	1,71	1,32	0,856	0,684	0,531	0,256	0,127
27	2,77	2,47	2,05	1,70	1,31	0,855	0,684	0,531	0,256	0,127
28	2,76	2,47	2,05	1,70	1,31	0,855	0,683	0,530	0,256	0,127
29	2,72	2,46	2,04	1,70	1,31	0,854	0,683	0,530	0,256	0,127
30	2,75	2,46	2,04	1,70	1,31	0,854	0,683	0,530	0,256	0,127
40	2,70	2,42	2,02	1,68	1,30	0,851	0,681	0,529	0,255	0,126
60	2,66	2,39	2,00	1,67	1,30	0,848	0,679	0,527	0,254	0,126
120	2,62	2,36	1,98	1,66	1,29	0,845	0,677	0,526	0,254	0,126
$\infty$	2,58	2,33	1,96	1,65	1,28	0,842	0,674	0,524	0,253	0,126

Lampiran. 23 Daftar tabel-f

Nilai Persentil untuk distributif F  
 $F_p$  baris atas untuk  $p = 0,05$   
 $F_p$  baris bawah untuk  $p = 0,01$

Tabel Distribusi F

$f_1 = dk$   
pembilang



dk penyebut	dk pembilang																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	18	20	24	30	40	50	75	100	200	500
1	161,45	199,5	215,71	224,58	230,16	233,99	236,77	238,88	240,54	241,88	242,98	243,91	245,36	247,32	248,01	249,05	250,1	251,14	251,77	252,62	253,04	253,68	254,06
	4052,18	4999,5	5403,35	5624,58	5763,65	5858,99	5928,36	5981,07	6022,47	6055,85	6083,32	6106,32	6142,67	6191,53	6208,73	6234,63	6260,65	6286,78	6302,52	6323,56	6334,11	6349,97	6359,5
2	18,51	19	19,16	19,25	19,3	19,33	19,35	19,37	19,38	19,4	19,4	19,41	19,42	19,44	19,45	19,45	19,46	19,47	19,48	19,48	19,49	19,49	19,49
	98,5	99	99,17	99,25	99,3	99,33	99,36	99,37	99,39	99,4	99,41	99,42	99,43	99,44	99,45	99,46	99,47	99,47	99,48	99,49	99,49	99,49	99,5
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,76	8,74	8,71	8,67	8,66	8,64	8,62	8,59	8,58	8,56	8,55	8,54	8,53
	34,12	30,82	29,46	28,71	28,24	27,91	27,67	27,49	27,35	27,23	27,13	27,05	26,92	26,75	26,69	26,6	26,5	26,41	26,35	26,28	26,24	26,18	26,15
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6	5,96	5,94	5,91	5,87	5,82	5,8	5,77	5,75	5,72	5,7	5,68	5,66	5,65	5,64
	21,2	18	16,69	15,98	15,52	15,21	14,98	14,8	14,66	14,55	14,45	14,37	14,25	14,08	14,02	13,93	13,84	13,75	13,69	13,61	13,58	13,52	13,49
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,7	4,68	4,64	4,58	4,56	4,53	4,5	4,46	4,44	4,42	4,41	4,39	4,37
	16,26	13,27	12,06	11,39	10,97	10,67	10,46	10,29	10,16	10,05	9,96	9,89	9,77	9,61	9,55	9,47	9,38	9,29	9,24	9,17	9,13	9,08	9,04
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,1	4,06	4,03	4	3,96	3,9	3,87	3,84	3,81	3,77	3,75	3,73	3,71	3,69	3,68
	13,75	10,92	9,78	9,15	8,75	8,47	8,26	8,1	7,98	7,87	7,79	7,72	7,6	7,45	7,4	7,31	7,23	7,14	7,09	7,02	6,99	6,93	6,9
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,6	3,57	3,53	3,47	3,44	3,41	3,38	3,34	3,32	3,29	3,27	3,25	3,24
	12,25	9,55	8,45	7,85	7,46	7,19	6,99	6,84	6,72	6,62	6,54	6,47	6,36	6,21	6,16	6,07	5,99	5,91	5,86	5,79	5,75	5,7	5,67
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,5	3,44	3,39	3,35	3,31	3,28	3,24	3,17	3,15	3,12	3,08	3,04	3,02	2,99	2,97	2,95	2,94
	11,26	8,65	7,59	7,01	6,63	6,37	6,18	6,03	5,91	5,81	5,73	5,67	5,56	5,41	5,36	5,28	5,2	5,12	5,07	5	4,96	4,91	4,88
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,1	3,07	3,03	2,96	2,94	2,9	2,86	2,83	2,8	2,77	2,76	2,73	2,72
	10,56	8,02	6,99	6,42	6,06	5,8	5,61	5,47	5,35	5,26	5,18	5,11	5,01	4,86	4,81	4,73	4,65	4,57	4,52	4,45	4,41	4,36	4,33

10	4,96	4,1	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,94	2,91	2,86	2,8	2,77	2,74	2,7	2,66	2,64	2,6	2,59	2,56	2,55
	10,04	7,56	6,55	5,99	5,64	5,39	5,2	5,06	4,94	4,85	4,77	4,71	4,6	4,46	4,41	4,33	4,25	4,17	4,12	4,05	4,01	3,96	3,93
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,2	3,09	3,01	2,95	2,9	2,85	2,82	2,79	2,74	2,67	2,65	2,61	2,57	2,53	2,51	2,47	2,46	2,43	2,42
	9,65	7,21	6,22	5,67	5,32	5,07	4,89	4,74	4,63	4,54	4,46	4,4	4,29	4,15	4,1	4,02	3,94	3,86	3,81	3,74	3,71	3,66	3,62
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3	2,91	2,85	2,8	2,75	2,72	2,69	2,64	2,57	2,54	2,51	2,47	2,43	2,4	2,37	2,35	2,32	2,31
	9,33	6,93	5,95	5,41	5,06	4,82	4,64	4,5	4,39	4,3	4,22	4,16	4,05	3,91	3,86	3,78	3,7	3,62	3,57	3,5	3,47	3,41	3,38
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,63	2,6	2,55	2,48	2,46	2,42	2,38	2,34	2,31	2,28	2,26	2,23	2,22
	9,07	6,7	5,74	5,21	4,86	4,62	4,44	4,3	4,19	4,1	4,02	3,96	3,86	3,72	3,66	3,59	3,51	3,43	3,38	3,31	3,27	3,22	3,19
14	4,6	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,7	2,65	2,6	2,57	2,53	2,48	2,41	2,39	2,35	2,31	2,27	2,24	2,21	2,19	2,16	2,14
	8,86	6,51	5,56	5,04	4,69	4,46	4,28	4,14	4,03	3,94	3,86	3,8	3,7	3,56	3,51	3,43	3,35	3,27	3,22	3,15	3,11	3,06	3,03
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,9	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,51	2,48	2,42	2,35	2,33	2,29	2,25	2,2	2,18	2,14	2,12	2,1	2,08
	8,68	6,36	5,42	4,89	4,56	4,32	4,14	4	3,89	3,8	3,73	3,67	3,56	3,42	3,37	3,29	3,21	3,13	3,08	3,01	2,98	2,92	2,89
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,46	2,42	2,37	2,3	2,28	2,24	2,19	2,15	2,12	2,09	2,07	2,04	2,02
	8,53	6,23	5,29	4,77	4,44	4,2	4,03	3,89	3,78	3,69	3,62	3,55	3,45	3,31	3,26	3,18	3,1	3,02	2,97	2,9	2,86	2,81	2,78
17	4,45	3,59	3,2	2,96	2,81	2,7	2,61	2,55	2,49	2,45	2,41	2,38	2,33	2,26	2,23	2,19	2,15	2,1	2,08	2,04	2,02	1,99	1,97
	8,4	6,11	5,18	4,67	4,34	4,1	3,93	3,79	3,68	3,59	3,52	3,46	3,35	3,21	3,16	3,08	3	2,92	2,87	2,8	2,76	2,71	2,68
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,37	2,34	2,29	2,22	2,19	2,15	2,11	2,06	2,04	2	1,98	1,95	1,93
	8,29	6,01	5,09	4,58	4,25	4,01	3,84	3,71	3,6	3,51	3,43	3,37	3,27	3,13	3,08	3	2,92	2,84	2,78	2,71	2,68	2,62	2,59
19	4,38	3,52	3,13	2,9	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,34	2,31	2,26	2,18	2,16	2,11	2,07	2,03	2	1,96	1,94	1,91	1,89
	8,18	5,93	5,01	4,5	4,17	3,94	3,77	3,63	3,52	3,43	3,36	3,3	3,19	3,05	3	2,92	2,84	2,76	2,71	2,64	2,6	2,55	2,51
20	4,35	3,49	3,1	2,87	2,71	2,6	2,51	2,45	2,39	2,35	2,31	2,28	2,22	2,15	2,12	2,08	2,04	1,99	1,97	1,93	1,91	1,88	1,86
	8,1	5,85	4,94	4,43	4,1	3,87	3,7	3,56	3,46	3,37	3,29	3,23	3,13	2,99	2,94	2,86	2,78	2,69	2,64	2,57	2,54	2,48	2,44

21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,28	2,25	2,2	2,12	2,1	2,05	2,01	1,96	1,94	1,9	1,88	1,84	1,83
	8,02	5,78	4,87	4,37	4,04	3,81	3,64	3,51	3,4	3,31	3,24	3,17	3,07	2,93	2,88	2,8	2,72	2,64	2,58	2,51	2,48	2,42	2,38
22	4,3	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,4	2,34	2,3	2,26	2,23	2,17	2,1	2,07	2,03	1,98	1,94	1,91	1,87	1,85	1,82	1,8
	7,95	5,72	4,82	4,31	3,99	3,76	3,59	3,45	3,35	3,26	3,18	3,12	3,02	2,88	2,83	2,75	2,67	2,58	2,53	2,46	2,42	2,36	2,33
23	4,28	3,42	3,03	2,8	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,24	2,2	2,15	2,08	2,05	2,01	1,96	1,91	1,88	1,84	1,82	1,79	1,77
	7,88	5,66	4,76	4,26	3,94	3,71	3,54	3,41	3,3	3,21	3,14	3,07	2,97	2,83	2,78	2,7	2,62	2,54	2,48	2,41	2,37	2,32	2,28
24	4,26	3,4	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,3	2,25	2,22	2,18	2,13	2,05	2,03	1,98	1,94	1,89	1,86	1,82	1,8	1,77	1,75
	7,82	5,61	4,72	4,22	3,9	3,67	3,5	3,36	3,26	3,17	3,09	3,03	2,93	2,79	2,74	2,66	2,58	2,49	2,44	2,37	2,33	2,27	2,24
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,6	2,49	2,4	2,34	2,28	2,24	2,2	2,16	2,11	2,04	2,01	1,96	1,92	1,87	1,84	1,8	1,78	1,75	1,73
	7,77	5,57	4,68	4,18	3,85	3,63	3,46	3,32	3,22	3,13	3,06	2,99	2,89	2,75	2,7	2,62	2,54	2,45	2,4	2,33	2,29	2,23	2,19
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15	2,09	2,02	1,99	1,95	1,9	1,85	1,82	1,78	1,76	1,73	1,71
	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,29	3,18	3,09	3,02	2,96	2,86	2,72	2,66	2,58	2,5	2,42	2,36	2,29	2,25	2,19	2,16
27	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,31	2,25	2,2	2,17	2,13	2,08	2	1,97	1,93	1,88	1,84	1,81	1,76	1,74	1,71	1,69
	7,68	5,49	4,6	4,11	3,78	3,56	3,39	3,26	3,15	3,06	2,99	2,93	2,82	2,68	2,63	2,55	2,47	2,38	2,33	2,26	2,22	2,16	2,12
28	4,2	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,36	2,29	2,24	2,19	2,15	2,12	2,06	1,99	1,96	1,91	1,87	1,82	1,79	1,75	1,73	1,69	1,67
	7,64	5,45	4,57	4,07	3,75	3,53	3,36	3,23	3,12	3,03	2,96	2,9	2,79	2,65	2,6	2,52	2,44	2,35	2,3	2,23	2,19	2,13	2,09
29	4,18	3,33	2,93	2,7	2,55	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,14	2,1	2,05	1,97	1,94	1,9	1,85	1,81	1,77	1,73	1,71	1,67	1,65
	7,6	5,42	4,54	4,04	3,73	3,5	3,33	3,2	3,09	3	2,93	2,87	2,77	2,63	2,57	2,49	2,41	2,33	2,27	2,2	2,16	2,1	2,06
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,13	2,09	2,04	1,96	1,93	1,89	1,84	1,79	1,76	1,72	1,7	1,66	1,64
	7,56	5,39	4,51	4,02	3,7	3,47	3,3	3,17	3,07	2,98	2,91	2,84	2,74	2,6	2,55	2,47	2,39	2,3	2,25	2,17	2,13	2,07	2,03

32	4,15	3,29	2,9	2,67	2,51	2,4	2,31	2,24	2,19	2,14	2,1	2,07	2,01	1,94	1,91	1,86	1,82	1,77	1,74	1,69	1,67	1,63	1,61
	7,5	5,34	4,46	3,97	3,65	3,43	3,26	3,13	3,02	2,93	2,86	2,8	2,7	2,55	2,5	2,42	2,34	2,25	2,2	2,12	2,08	2,02	1,98
34	4,13	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,29	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	1,99	1,92	1,89	1,84	1,8	1,75	1,71	1,67	1,65	1,61	1,59
	7,44	5,29	4,42	3,93	3,61	3,39	3,22	3,09	2,98	2,89	2,82	2,76	2,66	2,51	2,46	2,38	2,3	2,21	2,16	2,08	2,04	1,98	1,94
36	4,11	3,26	2,87	2,63	2,48	2,36	2,28	2,21	2,15	2,11	2,07	2,03	1,98	1,9	1,87	1,82	1,78	1,73	1,69	1,65	1,62	1,59	1,56
	7,4	5,25	4,38	3,89	3,57	3,35	3,18	3,05	2,95	2,86	2,79	2,72	2,62	2,48	2,43	2,35	2,26	2,18	2,12	2,04	2	1,94	1,9
38	4,1	3,24	2,85	2,62	2,46	2,35	2,26	2,19	2,14	2,09	2,05	2,02	1,96	1,88	1,85	1,81	1,76	1,71	1,68	1,63	1,61	1,57	1,54
	7,35	5,21	4,34	3,86	3,54	3,32	3,15	3,02	2,92	2,83	2,75	2,69	2,59	2,45	2,4	2,32	2,23	2,14	2,09	2,01	1,97	1,9	1,86
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,04	2	1,95	1,87	1,84	1,79	1,74	1,69	1,66	1,61	1,59	1,55	1,53
	7,31	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,99	2,89	2,8	2,73	2,66	2,56	2,42	2,37	2,29	2,2	2,11	2,06	1,98	1,94	1,87	1,83
42	4,07	3,22	2,83	2,59	2,44	2,32	2,24	2,17	2,11	2,06	2,03	1,99	1,94	1,86	1,83	1,78	1,73	1,68	1,65	1,6	1,57	1,53	1,51
	7,28	5,15	4,29	3,8	3,49	3,27	3,1	2,97	2,86	2,78	2,7	2,64	2,54	2,4	2,34	2,26	2,18	2,09	2,03	1,95	1,91	1,85	1,8
44	4,06	3,21	2,82	2,58	2,43	2,31	2,23	2,16	2,1	2,05	2,01	1,98	1,92	1,84	1,81	1,77	1,72	1,67	1,63	1,59	1,56	1,52	1,49
	7,25	5,12	4,26	3,78	3,47	3,24	3,08	2,95	2,84	2,75	2,68	2,62	2,52	2,37	2,32	2,24	2,15	2,07	2,01	1,93	1,89	1,82	1,78
46	4,05	3,2	2,81	2,57	2,42	2,3	2,22	2,15	2,09	2,04	2	1,97	1,91	1,83	1,8	1,76	1,71	1,65	1,62	1,57	1,55	1,51	1,48
	7,22	5,1	4,24	3,76	3,44	3,22	3,06	2,93	2,82	2,73	2,66	2,6	2,5	2,35	2,3	2,22	2,13	2,04	1,99	1,91	1,86	1,8	1,76
48	4,04	3,19	2,8	2,57	2,41	2,29	2,21	2,14	2,08	2,03	1,99	1,96	1,9	1,82	1,79	1,75	1,7	1,64	1,61	1,56	1,54	1,49	1,47
	7,19	5,08	4,22	3,74	3,43	3,2	3,04	2,91	2,8	2,71	2,64	2,58	2,48	2,33	2,28	2,2	2,12	2,02	1,97	1,89	1,84	1,78	1,73
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,4	2,29	2,2	2,13	2,07	2,03	1,99	1,95	1,89	1,81	1,78	1,74	1,69	1,63	1,6	1,55	1,52	1,48	1,46
	7,17	5,06	4,2	3,72	3,41	3,19	3,02	2,89	2,78	2,7	2,63	2,56	2,46	2,32	2,27	2,18	2,1	2,01	1,95	1,87	1,82	1,76	1,71



55	4,02	3,16	2,77	2,54	2,38	2,27	2,18	2,11	2,06	2,01	1,97	1,93	1,88	1,79	1,76	1,72	1,67	1,61	1,58	1,53	1,5	1,46	1,43
	7,12	5,01	4,16	3,68	3,37	3,15	2,98	2,85	2,75	2,66	2,59	2,53	2,42	2,28	2,23	2,15	2,06	1,97	1,91	1,83	1,78	1,71	1,67
60	4	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,1	2,04	1,99	1,95	1,92	1,86	1,78	1,75	1,7	1,65	1,59	1,56	1,51	1,48	1,44	1,41
	7,08	4,98	4,13	3,65	3,34	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,56	2,5	2,39	2,25	2,2	2,12	2,03	1,94	1,88	1,79	1,75	1,68	1,63
65	3,99	3,14	2,75	2,51	2,36	2,24	2,15	2,08	2,03	1,98	1,94	1,9	1,85	1,76	1,73	1,69	1,63	1,58	1,54	1,49	1,46	1,42	1,39
	7,04	4,95	4,1	3,62	3,31	3,09	2,93	2,8	2,69	2,61	2,53	2,47	2,37	2,23	2,17	2,09	2	1,91	1,85	1,77	1,72	1,65	1,6
70	3,98	3,13	2,74	2,5	2,35	2,23	2,14	2,07	2,02	1,97	1,93	1,89	1,84	1,75	1,72	1,67	1,62	1,57	1,53	1,48	1,45	1,4	1,37
	7,01	4,92	4,07	3,6	3,29	3,07	2,91	2,78	2,67	2,59	2,51	2,45	2,35	2,2	2,15	2,07	1,98	1,89	1,83	1,74	1,7	1,62	1,57
80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,13	2,06	2	1,95	1,91	1,88	1,82	1,73	1,7	1,65	1,6	1,54	1,51	1,45	1,43	1,38	1,35
	6,96	4,88	4,04	3,56	3,26	3,04	2,87	2,74	2,64	2,55	2,48	2,42	2,31	2,17	2,12	2,03	1,94	1,85	1,79	1,7	1,65	1,58	1,53
100	3,94	3,09	2,7	2,46	2,31	2,19	2,1	2,03	1,97	1,93	1,89	1,85	1,79	1,71	1,68	1,63	1,57	1,52	1,48	1,42	1,39	1,34	1,31
	6,9	4,82	3,98	3,51	3,21	2,99	2,82	2,69	2,59	2,5	2,43	2,37	2,27	2,12	2,07	1,98	1,89	1,8	1,74	1,65	1,6	1,52	1,47
125	3,92	3,07	2,68	2,44	2,29	2,17	2,08	2,01	1,96	1,91	1,87	1,83	1,77	1,69	1,66	1,6	1,55	1,49	1,45	1,4	1,36	1,31	1,27
	6,84	4,78	3,94	3,47	3,17	2,95	2,79	2,66	2,55	2,47	2,39	2,33	2,23	2,08	2,03	1,94	1,85	1,76	1,69	1,6	1,55	1,47	1,41
150	3,9	3,06	2,66	2,43	2,27	2,16	2,07	2	1,94	1,89	1,85	1,82	1,76	1,67	1,64	1,59	1,54	1,48	1,44	1,38	1,34	1,29	1,25
	6,81	4,75	3,91	3,45	3,14	2,92	2,76	2,63	2,53	2,44	2,37	2,31	2,2	2,06	2	1,92	1,83	1,73	1,66	1,57	1,52	1,43	1,38
200	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,84	1,8	1,74	1,66	1,62	1,57	1,52	1,46	1,41	1,35	1,32	1,26	1,22
	6,76	4,71	3,88	3,41	3,11	2,89	2,73	2,6	2,5	2,41	2,34	2,27	2,17	2,03	1,97	1,89	1,79	1,69	1,63	1,53	1,48	1,39	1,33
500	3,86	3,01	2,62	2,39	2,23	2,12	2,03	1,96	1,9	1,85	1,81	1,77	1,71	1,62	1,59	1,54	1,48	1,42	1,38	1,31	1,28	1,21	1,16
	6,69	4,65	3,82	3,36	3,05	2,84	2,68	2,55	2,44	2,36	2,28	2,22	2,12	1,97	1,92	1,83	1,74	1,63	1,57	1,47	1,41	1,31	1,23
1000	3,85	3	2,61	2,38	2,22	2,11	2,02	1,95	1,89	1,84	1,8	1,76	1,7	1,61	1,58	1,53	1,47	1,41	1,36	1,3	1,26	1,19	1,13
	6,66	4,63	3,8	3,34	3,04	2,82	2,66	2,53	2,43	2,34	2,27	2,2	2,1	1,95	1,9	1,81	1,72	1,61	1,54	1,44	1,38	1,28	1,19

## Lampiran. 24 Daftar tabel-z

## Luas di bawah Lengkungan Normal Standar

Dari 0 ke Z

(Bilangan Dalam Daftar Menyatakan Desimal)

Z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.0	0000	0004	0080	0120	0160	0199	0239	0279	0319	0359
0.1	0398	0438	0478	0517	0557	0596	0636	0675	0714	0745
0.2	0793	0832	0871	091	0948	0987	1026	1064	1103	1141
0.3	1179	1217	1255	1293	1331	1368	1406	1443	1480	1517
0.4	1554	1591	1628	1664	1700	1736	1772	1808	1844	1878
0.5	1915	1950	1985	2019	2054	2088	2123	2157	219	2224
0.6	2258	2291	2324	2357	2389	2422	2454	2486	2518	2549
0.7	258	2612	2642	2673	2704	2734	2764	2794	2823	2852
0.8	2881	2910	2939	2967	2996	3032	3051	3078	3106	3133
0.9	3159	3186	3212	3238	3264	3289	3315	334	3365	3389
1.0	3413	3438	3461	3485	3508	3531	3554	3577	3599	3621
1.1	3643	3665	3686	3708	3729	3749	377	3790	381	383
1.2	3848	3869	3888	3907	3925	3944	3962	3980	3997	4015
1.3	4032	4049	4066	4082	4099	4115	4131	4147	4162	4177
1.4	4192	4207	4222	4236	4251	4265	4279	4292	4306	4319
1.5	4332	4345	4357	437	4382	4394	4406	4418	4429	4441
1.6	4452	4463	4474	4484	4495	4505	4515	4525	4535	4545
1.7	4554	4564	4573	4582	4591	4599	4608	4616	4625	4633
1.8	4541	4649	4656	4664	4671	4678	4686	4693	4699	4706
1.9	4713	4719	4726	4737	4738	4744	475	4756	4761	4767
2.0	4772	4778	4783	4788	4793	4789	4803	4808	4812	4817
2.1	4821	4826	483	4834	4838	4842	4846	485	4854	4857
2.2	4861	4864	4868	4871	4875	4878	4881	4884	4887	489
2.3	4893	4896	4898	4901	4904	4906	4909	4911	4913	4916
2.4	4918	492	4922	4925	4927	4929	4931	4932	4934	4936
2.5	4938	494	4941	4943	4945	4946	4948	4949	4951	4952
2.6	4953	4955	4956	4957	4959	496	4961	4962	4963	4964
2.7	4965	4866	4967	4968	4969	497	4971	4972	4973	4974
2.8	4974	4975	4976	4977	4977	4978	4979	4979	498	4981
2.9	4981	4982	4982	983	4984	4984	4985	4985	4986	4986
3.0	4987	4987	4987	4988	4988	4989	4989	4989	499	499
3.1	499	4991	4991	4991	4992	4992	4992	4992	4993	4993
3.2	4993	4993	4994	4994	4994	4994	4994	4995	4995	4995
3.3	4995	4995	4995	4996	4996	4996	4996	4996	4996	4997
3.4	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997
3.5	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998
3.6	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998
3.7	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999
3.8	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999
3.9	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000