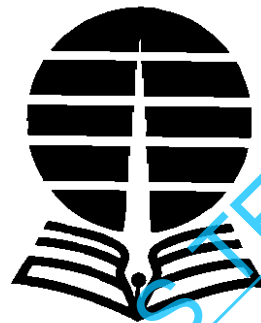


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN ORGANISASI MGMP TERHADAP KINERJA GURU SMP/MTs DI SAMPIT KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

KARTINI

NIM: 018250954

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRAK

Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Organisasi MGMP terhadap Kinerja Guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur

Kartini
Universitas Terbuka
kartinierang@gmail.com

Kata Kunci : Pendidikan, Manajerial, MGMP, Pengalaman Kerja, Kepala Sekolah, Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kegiatan MGMP kinerja guru SMP/MTs di kota Sampit, Kabupaten Kotawaringin Timur. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif.

Dari hasil penelitian ini memberikan beberapa kesimpulan penting, diantaranya adalah di Kabupaten Kotawaringin Timur Keterampilan Manejerial sangat berpengaruh kuat terhadap Kinerja dimana Kinerja pegawai akan semakin meningkat apabila di dalam bekerja selalu didukung oleh Keterampilan Manejerial sehingga pegawai akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan instansi, MGMP berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ini berarti penilaian Guru terhadap atribut MGMP sangat diperhitungkan sekali. Kinerja dalam rangka pengembangan dan pencapaian tujuan instansi, dapat tercapai dengan adanya MGMP yang menitikberatkan pada kerjasama antar pegawai baik secara vertikal maupun horizontal. Keterampilan Manejerial dari pimpinan untuk bekerjasama secara efektif dan selalu berkomunikasi antar bidang-bidang terkait sangat penting.

ABSTRACT**The Influence of the Principals and MGMP Organization Managerial Skills on Teachers Performance at Sampit East Kotawaringin Regency**

Kartini
Universitas Terbuka
kartinierang@gmail.com

Keywords: Education, Managerial, MGMP, Work Experience, Principal, Teacher.

This Research aims to know the influence of the principals and MGMP Organization managerial skills on teachers performance at Sampit East Kotawaringin Regency. This Research is using descriptive quantitative method.

From the research it provides several important implications, among them are 1) skill managerial is very influential on the performance, where employee's performance will be increase in work when they were supported by skill managerial, the employees will feel cared by their leader and agencies; 2) MGMP has significant impact on the performance; which is means teachers appraisalment on MGMP attributes are very reckoned. The performance in order developing and accomplishment of an objective can be achieved with the MGMP that focused on cooperation between employees both vertically and horizontally. Skill managerial of leaders to cooperating effectively and always communicate among departments related are very important.

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

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul "PENGARUH KETRAMPILAN MANEJERIAL
KEPALA SEKOLAH DAN ORGANISASI MGMP TERHADAP KINERJA
GURU SMP/TS DI SAMBIT KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR)"**
adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 14 Desember 2013

Yang menyatakan,



KARTINI

NIM. 018250954

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

JUDUL TAPM : PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH DAN ORGANISASI MGMP
TERHADAP KINERJA GURU SMP/MTs DI SAMPIT
KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR


NAMA : Kartini

NIM : 018250954

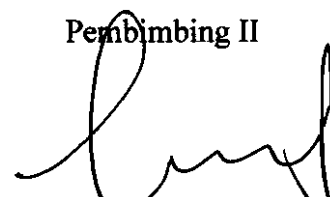
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

Hari/ Tanggal : Sabtu, 14 Desember 2013

Pembimbing I



Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP.19610202 198503 1 006

Pembimbing II



Dr. Sidik R. Usop, MS
NIP. 19542903 198603 1 001

Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik**


Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,


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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : Kartini
 NIM : 018250954
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90
 JUDUL TAPM : Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Organisasi MGMP Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs Di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur

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

Hari / Tanggal : Sabtu / 14 Desember 2013
 Waktu : Pukul 07.00 – 09.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS / TIDAK LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji
 Dr. Sri Listyarini, M.Ed

:

.....

Penguji Ahli
 Prof. Dr. Azhar Kasim, M.Si

:

.....

Pembimbing I
 Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si

:

.....

Pembimbing II
 Dr. Sidik R. Usop, MS

:

.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Bapak Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Bapak Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Sidik R. Usop, M.Si selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Ibu Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si selaku penanggungjawab program Administrasi Publik;
- (5) Orang tua, suami, anak tercinta serta seluruh keluarga besar saya yang telah memberikan bantuan dukungan moril;
- (6) Rekan-Rekan yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini khususnya rekan-rekan Mahasiswa di Universitas Terbuka.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Sampit, Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PERNYATAAN ANTI PLAGIAT.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN TAPM.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang masalah	9
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Manajemen Publik.....	13
C. Organisasi.....	28
D. Kinerja.....	35
E. Motivasi.....	45
F. Pengaruh keterampilan manajerial dan kinerja guru profesi MGMP Terhadap kinerja.....	54
G. Kerangka Berpikir.....	55
H. Definisi Operasional.....	58
I. Hipotesis	61
BAB III METODE PENELITIAN.....	62
A. Jenis Penelitian.....	62
B. Konsep Dan Variabel.....	63
C. Populasi penelitian.....	64
D. Teknik Pengumpulan Data.....	66

	E. Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner.....	67
	F. Prosedur pengambilan dan pengumpulan data.....	68
	G. Lokasi Penelitian.....	69
	H. Validitas dan Reliabilitas.....	69
	I. Analisis data.....	78
BAB IV	ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	79
	A. Gambaran Umum subyek penelitian.....	79
	B. Karakteristik Responden.....	79
	C. Analisis Deskriptip Hasil Penelitian.....	82
	D. Uji Hipotesis.....	82
	E. Pembahasan.....	95
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
	A. Kesimpulan.....	99
	B. Saran.....	102
LAMPIRAN – LAMPIRAN		

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Korelasi keterampilan manajerial kepala sekolah

LAMPIRAN 2 : Korelasi kinerja

LAMPIRAN 3 : Korelasi MGMP

LAMPIRAN 4 : Regresi

LAMPIRAN 5 : Reabilitas Keterampilan

LAMPIRAN 6 : Reabilitas MGMP

LAMPIRAN 7 : Reabilitas kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen memiliki peranan yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan sekolah sebagai institusi pendidikan formal. Manajemen yang baik dalam pengelolaan pendidikan di sekolah akan dapat mengembangkan semua program untuk mencapai tujuan secara optimal.

Pakar pendidikan, HAR Tilaar (1994) berpendapat bahwa, masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional.

Oleh karena itu, institusi pendidikan harus memiliki tenaga administrator pendidikan yang profesional. Sebagaimana dinyatakan oleh Schermerhorn (1982) orang-orang yang ditunjuk atau dipilih untuk mengisi jabatan kepemimpinan formal (kepala sekolah) harus dilaksanakan melalui proses yang didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan seperti: latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia dan integritas atau harga diri. Dengan pertimbangan tersebut dalam pengelolaan administrasi pendidikan, diperlukan kualitas personil yang memadai. Hal ini berarti penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi sangat diperlukan agar kinerjanya dapat efektif dan efisien.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemerosotan mutu hasil belajar murid tidak hanya disebabkan oleh kurangnya motivasi belajar, kurangnya perhatian orang tua, atau kelemahan-kelemahan pada pihak guru, tetapi faktor yang cukup kuat mempengaruhi adalah perilaku kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna (Nurtain, 1989).

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

Satuan-satuan pendidikan sebagai lembaga pendidikan formal termasuk Sekolah Menengah Pertama memegang tanggung jawab yang besar untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut. Sekolah sebagai lembaga formal diserahi tugas dan tanggung jawab serta dipercaya oleh masyarakat untuk menyelenggarakan pendidikan. Karena itu sekolah hendaknya mengaktualisasikan diri sebagai pusat budaya dan semua aspek tugasnya dikembangkan secara matang dan tersistem. Melalui pengelolaan yang tersistem serangkaian program yang dikembangkan sekolah akan mendapat kepercayaan masyarakat .

Sekolah, sebagai organisasi, memiliki tujuan, struktur, cara melaksanakan tugas, proses interaksi, dan hasil yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Blake dan Mouton dalam Thoha, 1983 menyebutkan bahwa ciri-ciri organisasi adalah :

1. Organisasi senantiasa mempunyai tujuan;
2. Organisasi mempunyai kerangka;
3. Organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan tersebut;
4. Organisasi, di dalamnya terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang-orang yang bekerjasama mencapai tujuan tersebut;
5. Organisasi mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidupnya;
6. Organisasi mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapainya. (Thoha, 1983:114)

Layanan kepada masyarakat merupakan substansi dari bentuk pengelolaan sebuah lembaga public antara kinerja dan layanan public memiliki keterkaitan yang sangat erat, kinerja dalam sebuah lembaga khususnya lembaga pendidikan berkaitan langsung dengan layanan kepada masyarakat yakni orang tua dan peserta didik. Lembaga pendidikan yang memiliki kinerja berkualitas memberikan layanan public dilakukan secara optimal kepada public dalam pengelolaan organisasinya, dengan demikian dapat dirumuskan bahwa bila layanan public dilakukan secara optimal maka kinerja lembaga itu dapat dinyatakan berkualitas. Sebaliknya bila kualitas layanan public yang dikembangkan oleh organisasi sangat rendah maka hal itu menunjukkan bahwa kinerja organisasi itu rendah juga.

Fenomena saat ini menunjukkan terdapat keragaman kualitas pengelolaan dalam manajemen pendidikan, sejumlah lembaga pendidikan melalui berbagai kelebihan pengelolaannya mampu menunjukkan kinerja yang tinggi, indikatornya layanan kepada masyarakat optimal dan prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan dapat membagakan banyak pihak. Akan tetapi tidak bisa dipungkiri fenomena lain menunjukkan banyak lembaga pendidikan yang memiliki berbagai masalah, data didinas Pendidikan Kabupaten Kotawaringin Timur menunjukkan bahwa masih terdapat lebih dari 40% guru mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Tingkat capaian prestasi antara lembaga pendidikan juga memiliki ketimpangan.

Fenomena lainnya sejak lima tahun terakhir berkembang kelompok kerja guru dengan berbagai macam latar belakang. Pada tingkat sekolah dasar kelompok kerja guru atau disebut KKG dikembangkan berdasarkan kesamaan tugas mengajar dikelas dari sejumlah sekolah yang berdekatan. Pada tingkat SMP organisasi kelompok kerja guru itu dinamakan musyawarah guru mata pelajaran atau MGMP. Organisasi profesi guru tingkat SMP ini dikembangkan dengan anggota maksimal 20 guru mata pelajaran yang sama dari guru dalam satu wilayah.

Memperhatikan data dinas pendidikan prestasi dan fenomena yang ada menunjukkan bahwa kinerja guru masih belum setara. Diakui bahwa sejumlah guru sudah menunjukkan kinerja yang optimal, baik dalam mengelola tugas pembelajaran, pengembangan preposionalitas, kontribusi dalam kegiatan sosial, maupun pengembangan kompetensi pribadi. Hal ini ditunjukan dengan diraihnya

prestasi guru dikotawaringin Timur sampai dengan tingkat nasional bahkan ditingkat internasional. Akan tetapi pencapaian itu hanya terjadi pada sebagian kecil guru pada sebagian sekolah saja. Sebagian besar guru justru belum memiliki kinerja sebagaimana mestinya. Tingkat kemangkiran guru, rendahnya prestasi siswa, adanya guru belum berkualifikasi akademik sebagaimana mestinya dan rendahnya kualitas pengelolaan pembelajaran menunjukkan bahwa masih banyak guru yang kinerjanya masih belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Dalam organisasi sekolah, personalia yang lebih bertanggung jawab terhadap upaya pencapaian tujuan pendidikan adalah Kepala Sekolah dan Guru. Tugas Kepala Sekolah dan Guru adalah tugas profesional, artinya tugas yang membutuhkan suatu keahlian tertentu yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan tertentu. Hal ini sesuai dengan apa yang ditulis oleh Winarno bahwa "Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi." (Winarno, 2008: 3)

Tugas Kepala Sekolah dan Guru memang cukup berat dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, di mana dalam waktu yang bersamaan dihadapkan pula dengan persaingan di era globalisasi.

Kepala Sekolah dan Guru bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan pendidikan di tingkat sekolah. Hal itu, diperlukan untuk mempersiapkan secara dini dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Sementara itu, para personalia tersebut juga mendapat tambahan sejumlah masalah. Hal ini didukung

oleh pendapat yang mengatakan bahwa, berbagai masalah yang berkaitan dengan kondisi guru antara lain :

- (1) Adanya keberagaman kemampuan guru dalam proses pembelajaran dan penguasaan pengetahuan;
- (2) Belum adanya alat ukur yang akurat untuk mengetahui kemampuan guru;
- (3) Pembinaan yang dilakukan belum mencerminkan kebutuhan;
- (4) Kesejahteraan guru yang belum memadai. (Winarno, 2008: 5)

Hal tersebut masih sesuai dengan keadaan saat ini. Supriadi, 2003, di dalam bukunya "Guru di Indonesia" menyebutkan bahwa :

Faktor utama yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah kondisi guru yang masih *mismatch* dalam dua hal. Pertama, penempatan guru yang tidak merata, dan kedua, guru yang kualifikasinya tidak layak atau mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Pada saat ini, terdapat 62% guru SD dan 29% guru SLTP yang tidak layak mengajar sedangkan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya mencapai 31,1%. (Supriadi, 2003: 574)

Oleh sebab itu tidak bisa dihindari lagi bahwa sekolah-sekolah sebagai satuan pendidikan formal sudah saatnya harus memperhatikan mutu penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Mutu pendidikan ditentukan oleh tingkat kompetensi dan mutu tenaga guru yang berada pada garis terdepan dalam pembangunan pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah merupakan usaha perbaikan kualitas manusia dan kesejahteraan masyarakat dalam lingkup kehidupan yang lebih luas. Pemikiran di atas sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa: Jika hal tersebut tidak segera diatasi maka akan dapat berdampak pada rendahnya kualitas pendidikan. Rendahnya kualitas pendidikan dimaksud antara lain: (1) Kemampuan siswa dalam menyerap

mata pelajaran yang diajarkan guru tidak maksimal, (2) Kurang seumpurnya pembentukan karakter yang tercermin dalam sikap dan kecakapan hidup yang dimiliki siswa. (Winarno, 2008: 5).

Untuk itu perlunya meningkatkan kompetensi guru yang secara langsung berhadapan dengan proses belajar mengajar di kelas pada tiap-tiap sekolah. Usaha peningkatan kompetensi guru di sekolah menjadi tanggung jawab banyak pihak. Pada tingkat daerah, pengembangan kompetensi guru dikoordinasi oleh Dinas Pendidikan. Salah satu organisasi yang berkembang di bawah naungan Dinas Pendidikan adalah organisasi kelompok kerja guru yang di tingkat sekolah menengah diberi nama Musyawarah Guru Mata Pelajaran atau MGMP. Organisasi ini beranggotakan sejumlah guru yang memandu mata pelajaran yang sama.

Organisasi MGMP mempunyai suatu tujuan untuk meningkatkan kompetensi guru baik secara pedagogis, profesional, kepribadian, maupun sosial. MGMP sebagai organisasi profesi mengembangkan potensi guru untuk menjadi kompetensi yang produktif pada setiap dimensi. Organisasi ini memberi kesempatan guru yang menjadi anggota untuk mengembangkan diri dengan penuh tanggung jawab. Melalui organisasi ini, kompetensi guru akan didisiminasikan dan direplikasi. Dengan demikian, pola kemampuan dan pola implementasi kompetensi dalam mengembangkan manajemen pembelajaran akan memiliki keseragaman. Semangat kelompok sangat mewarnai pengembangan kegiatan peningkatan kompetensi guru.

Melalui MGMP, sejumlah guru mata pelajaran dari sejumlah sekolah yang berbeda memiliki visi yang sama untuk mengoptimalkan kompetensinya. Hal ini memicu bangkitkan semangat kelompok yang secara konstruktif dapat memotivasi guru dalam menunaikan tugas di sekolah. Dalam pengelolaan kelompok kerja guru dikembangkan pemberian penghargaan. Hal itu dilakukan secara internal dan secara eksternal. Pemberian penghargaan secara internal dikembangkan baik oleh ketua kepada anggota maupun penghargaan antaranggota.

Standar, dan kejelasan organisasi dalam MGMP terformulasi dalam bentuk tersusunnya sistematika kerja. Hal itu, secara yuridis ditetapkan melalui anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) MGMP. Melalui sistem organisasi tersebut masing-masing guru memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengembangan diri maupun pengembangan organisasi.

Di Sampit Kotawaringin Timur sampai saat ini sudah dikembangkan sejumlah MGMP. Di tingkat SMP/MTs sudah dikembangkan (1) MGMP Bahasa Indonesia, (2) MGMP Bahasa Inggris, (3) MGMP Matematika, (4) MGMP IPA, (5) MGMP IPS, (6) MGMP PPKn, (7) MGMP Pendidikan Agama Islam, (8) MGMP Seni Budaya, dan (9) MGMP Muatan Lokal, Masing-masing MGMP rata-rata memiliki anggota, yang sesuai ketentuan jumlah anggota maksimal 30 orang guru. Dalam pengembangan program kegiatan MGMP mendapatkan panduan kegiatan utama yang telah ditetapkan secara nasional. Dalam pelaksanaannya, MGMP memiliki kewenangan untuk mengembangkan sesuai dengan hasil evaluasi diri masing-masing anggotanya.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kegiatan MGMP kinerja guru maka dirancang pelaksanaan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan ORGANISASI MGMP Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs Di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.”**

B. Perumusan Masalah

Paparan yang diuraikan dalam latar belakang di atas mendasari perumusan masalah penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kemampuan manajerial, kinerja organisasi profesi MGMP dan kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur?
2. Sejauh manakah pengaruh kemampuan manajerial dan kinerja organisasi profesi MGMP secara parsial terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Sejauhmanakah pengaruh kemampuan manajerial dan kegiatan MGMP secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

2. Untuk menguji pengaruh Organisasi MGMP terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Untuk menguji sejauhmana pengaruh kemampuan manajerial dan organisasi MGMP secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Sampit Kupaten Kotawaringin Timur.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

- (1) Untuk menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah, MGMP, dan kinerja guru.
- (2) Untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan pengembangan diri di dalam penulisan karya ilmiah di bidang sumber daya manusia, khususnya tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, MGMP, dan kinerja guru.
- (3) Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi pengambii kebijakan dalam rangka menjaring pengangkatan kepala sekolah dan meningkatkan dukungan bagi program MGMP.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan sebagai pembanding, dilakukan Suryadi (1986). Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kepala sekolah menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang berpengalaman selalu membimbing guru-guru, mendengar keluhan bawahan, cenderung memberikan efek positif terhadap prestasi belajar murid. Orientasi paling penting dalam pembinaan kualitas pendidikan adalah pada kemampuan profesional atau komponen-komponen yang langsung berhubungan dengan proses pengelolaan, penggunaan buku dan alat-alat serta proses pendidikan.

Hasil penelitian Syamsi (1997) menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru.

Keterampilan Managerial adalah Keterampilan pada saat individu sudah berkarir di dunia kerja dengan menduduki jabatan manajerial. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia yang mengacu ke *International Education Standards*, seorang Akuntan harus memiliki tiga Keterampilan utama:

- ✓ Pengetahuan Akuntansi dan Keuangan
- ✓ Pengetahuan Bisnis dan Organisasi
- ✓ Pengetahuan dan Keterampilan Tehnologi Informasi
- ✓ Kemampuan Profesional

Untuk tiga Keterampilan Pengetahuan Akuntansi dan Keuangan, Pengetahuan Bisnis dan Organisasi, Pengetahuan dan Keterampilan Tehnologi

Informasi diperoleh individu pada saat menempuh pendidikan S1 jurusan Akuntansi namun kemampuan Profesional dikembangkan melalui proses peningkatan karir, yakni ketika individu mengalami perubahan pindahnya individu dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain baik dalam organisasi maupun diluar organisasi (Gibson, dkk,1997:316).

Melalui kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran yang dibentuk sejak tahun 1984 dengan nama SPKG (Sanggar Pe-ningkatan Kerja Guru) merupakan wadah kerja sama guru yang beranggotakan guru-guru mata pelajaran yang sama di tingkat sekolah, sub rayon maupun rayon (kabupaten) sangat efektif untuk mengem-bangkan profesionalisme kegiatan belajar mengajar dari persiapan sampai evaluasi termasuk mendiskusikan materi-materi sulit dan pemecahannya dengan prinsip "dari, oleh dan untuk semua anggota (guru)". Tujuannya adalah untuk memper-baiki sekaligus meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar melalui kerja sama antar guru. Hal ini sejalan dengan Fessler (1992) dalam Madyo Eko Susilo (2002: 2) yang mengatakan bahwa ada tiga kom-ponen yang dapat mendukung sistem pengembangan profesional guru yaitu: (1) collaborative work, (2) professional asso-ciations, dan (3) district meeting. Keith (1991) dalam Madyo Eko Susilo (2002: 3) juga menegaskan bahwa ada tiga kondisi yang dapat memotivasi guru, yaitu: (1) autonomy, (2) time, dan (3) collaboration. Dapat disimpulkan bahwa jika ingin mengembangkan profesionalisme guru diperlukan wadah kerja sama yang mem-berikan wewenang serta tersedianya wak-tu untuk mengadakan pertemuan dalam melaksanakan tugas profesional (menga-jar). Kaitannya dengan

pembinaan (super-*visi*) Musyawarah Guru Mata Pelajaran adalah supervisi kelas (pelaksanaan ke-giatan belajar mengajar) yang dilaksana-kan oleh guru inti (instruktur) merupakan bentuk pelaksanaan supervisi kesejawat-an yang dilakukan secara kelompok de-ngan orientasi collaborative.

Hasil penelitian terdahulu tersebut akan digunakan oleh peneliti sebagai landasan pemikiran dalam melakukan penelitian, yang dilakukan pada guru yang mengikuti MGMP yang berasal dari SMPN 1 Sampit, SMPN 2 Sampit, SMPN 3 Sampit, SMPN 4 Sampit, SMPN 8 Sampit, SMPN 9 Sampit, dan MTsN Sampit.

B. Manejemen publik

Overman (dalam Keban, 2002/2004) Manejemen public adalah suatu study interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi public, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan controlling disatu sisi, dengan sumberdaya manusia, keuangan, fisik , informasi disisi lain.

Ott, Hyde, dan Shafritzs 1190; menyatakan secara spesifik, manajemen public memfokuskan pada bagaimana organisasi public menginflementasikan kebijakan publik. Perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan merupakan perangkat utama yang dilakukan oleh manejer public dalam rangka menyelenggarakan pelayanan pemerintah/public.

Dan menurut Oliver Sheldon (dalam The Liang Gie, 1979, 14) mengatakan manajemen sebagai *the proses by which the execution of a given purpose is put into operation and superpised* (proses dengan mana pelaksanaan dari suatu tujuan tertentu dijalankan dan diawasi).

Manajemen mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Penjurusan (*directing*, termasuk leadership)
- c. Koordinasi (*coordinating*)
- d. Pengendalian (*controlling*)

1. Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan

(1) Pengertian kepemimpinan pendidikan

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai “motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi.” (Siagian, 1971: 17).

Stephen P. Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi Jilid I menyebutkan bahwa fungsi pemimpin adalah :

“Setiap organisasi terdiri dari orang-orang, dan adalah tugas manajemen untuk mengarahkan dan mengkoordinasi orang-orang ini. Inilah fungsi pemimpin. Saat mereka memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau memecahkan konflik antar anggota mereka yang sedang melaksanakan kepemimpinan.” (Robbins, 2003).

Pengertian kepemimpinan pendidikan tidak lepas dari konsepsi kepemimpinan secara umum tersebut terdapat di dalam buku Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan yang ditulis oleh Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto bahwa kepemimpinan pendidikan adalah :

“Satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran”. (Soetopo dan Soemanto, 1982: 4-5)

Pendapat di atas apabila diambil sarinya bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan membimbing orang yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

(2) Fungsi kepemimpinan pendidikan

Apabila kita amati secara mendalam tentang pengertian kepemimpinan pendidikan di atas, maka jelaslah bahwa pemimpin pendidikan tidaklah semata-mata sebagai status atau jabatan, tetapi lebih daripada itu yaitu sebagai suatu fungsi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa :

“Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, “ formal leader ”, atau “ status leader ”. Kedudukannya sebagai “ status leader ” bisa meningkat pula menjadi “ functional leader ”, atau “ operational leader ”, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranannya sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggungjawaban kepadanya itu”. (Dirawat dkk, 1983: 77)

Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto menjelaskan tentang fungsi-fungsi dari kepemimpinan pendidikan yaitu sebagai berikut : “(1). fungsi bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai (2). Fungsi bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya.” (Soetopo dan Soemanto, 1982: 5) Pendapat ini sejalan dengan pendapat Kartini

Kartono yang mengatakan bahwa :

“Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi / pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”. (Kartono, 2004: 93)

(3) Tipe kepemimpinan pendidikan

Konsep suatu pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan yang diproyeksikan dalam bentuk sikap memimpin dan sifat kegiatan pimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan (sekolah) yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, moral kerja bawahannya, sifat hubungan kemanusiaan di antara sesamanya dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja. Berdasarkan konsep, sikap, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan pemimpin dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasi kepada beberapa tipe kepemimpinan pendidikan.

Menurut Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kepada empat tipe yaitu (1) Tipe Autoritarian, (2) Tipe *Laizzes – faire*, (3) Tipe Demokratis, (4) Tipe Pseudo Demokratis (Soetopo dan Soemanto, 1982: 8)

(4)Kepemimpinan pendidikan yang demokratis

Pada jaman yang semakin kompleks, cepatnya perubahan menuntut kecakapan manusia untuk menyesuaikan diri. Penambahan masalah ruwet yang disajikan dalam kehidupan yang baru tersebut membutuhkan bantuan yang sangat besar dari pendidikan yang lebih terorganisasikan dengan cara demokratis. Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa "...adalah keperluan yang mendesak untuk meningkatkan kepemimpinan yang demokratis." (Soetopo dan Soemanto, 1982: 12)

Kartini Kartono juga berpendapat sama bahwa “Maka dalam iklim demokratis kita berkepentingan dengan kepemimpinan demokratis, demi pencapaian kesejahteraan dan keadilan yang lebih merata.” (Kartono, 2004: 187)

Pada sisi lain bahwa manusia memiliki kemampuan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapinya. Hal ini sangat dimungkinkan karena manusia memiliki kebebasan untuk mengadakan kreasi, penemuan-penemuan baru dan melaksanakan tanggung jawab serta berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Itulah sebabnya mengapa kepemimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah sangat diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan yang demokratis, di mana kepemimpinan pendidikan yang demokratis sangat terbuka dan memberi peluang yang sangat luas untuk personil sekolah (guru) dalam mengatasi masalah yang dihadapi dan melakukan penemuan-penemuan serta kreasi-kreasi baru.

Lebih lanjut Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto mengatakan bahwa konsep kepemimpinan yang demokratis harus dapat dibuktikan kepemimpinannya dengan arah tindakan di mana :

- 1) Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menghasilkan tindakan yang bertanggung jawab.
- 2) Perbedaan penilaian dan kepercayaan dapat dimanfaatkan oleh perbedaan itu untuk lebih mendekati kebenaran.
- 3) Motivasi perasaan dan sentimen orang-orang mendorong dan mengarahkan kepada pemecahan masalah-masalah.
- 4) Kelompok-kelompok dapat mencari pertimbangan antar kepentingan kelompok dan kepentingan umum.
- 5) Orang-orang memakai kecakapannya dengan efektif dalam menyelesaikan masalah.

- 6) Orang-orang bukan saja memakai sumber-sumber *intern*, tetapi meluas keluar untuk melaksanakan imajinasi, inisiatif dan kreatifitas dalam menetapkan dan memecahkan masalah. (Soetopo dan Soemanto, 1982: 15)

Dengan demikian kata demokratis mencakup keenam hal di atas yang mana bukan hanya potensi dan kebebasan berpikir seseorang yang meningkat melainkan orang-orang dan kelompok itu meningkat pula dalam pengalaman, pengetahuan dan sikap untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi.

(5) Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah suatu jabatan struktural dan fungsional, memegang tanggung jawab yang sangat besar dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang ia pimpin. Oleh karena itu kepala sekolah harus dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan dengan baik. Menurut Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto bahwa fungsi utama kepala sekolah adalah:

“Menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru mampu dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.” (Soetopo dan Soemanto, 1982: 25)

Karena begitu beratnya tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, maka seorang kepala sekolah sangat membutuhkan tingkat pendidikan yang memadai, pengalaman kerja, persyaratan kepribadian, kemampuan dan keterampilan tertentu. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

dibutuhkan oleh kepala sekolah. Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, 1982: 29

menyatakan:

“untuk menjadi kepala sekolah, kadang-kadang diperlukan pengalaman kerja. Sulit ditentukan berapa lama pengalaman kerja yang dituntut untuk menjadi kepala sekolah, karena penelitian-penelitian yang pernah dilakukan berbeda dalam *scope* dan *sampelnya*. Rata-rata pengalaman kerja untuk kepala sekolah adalah antara 12-15 tahun untuk sekolah lanjutan, 6 tahun untuk sekolah-sekolah kecil dan 9 tahun ke atas untuk sekolah-sekolah besar.”

Demikian juga dengan persyaratan kepribadian, kemampuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan seorang kepala sekolah, yakni (1) memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, (2) berpegang teguh pada tujuan yang dicapai, (3) bersemangat, (4) cakap dalam memberi bimbingan, (5) cepat serta bijaksana mengambil keputusan, (6) jujur, (7) cerdas, dan (8) cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan baik dan berusaha untuk mencapainya. (Soetopo dan Soemanto, 1982:17)

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan dan keterampilan untuk :

- 1) Memahami administrasi sekolah lebih banyak daripada personil sekolah yang lain.
- 2) Memiliki pandangan yang jitu dan tinggi terhadap masa depan para guru dan berusaha membantu mereka.
- 3) Memiliki kemampuan mengajar yang lebih baik, membantu menganalisa dan memperbaiki serta meningkatkannya.
- 4) Memahami dan terampil memelihara moral kerja dan sekolah.
- 5) Mengetahui bagaimana mendayagunakan keterampilan para anggota staf dengan memanfaatkan orang-orang yang lebih tahu banyak tentang apa yang akan mereka lakukan. (Soetopo dan Soemanto, 1982: 18)

Selain kemampuan di atas yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, juga ada keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan seperti :

- 1) keterampilan dalam kepemimpinan
- 2) keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan
- 3) keterampilan dalam proses kelompok
- 4) keterampilan dalam administrasi personalia
- 5) keterampilan dalam penilaian (Soetopo dan Soemanto, 1982: 19)

(6) Kepala sekolah sebagai manajer

Peran seorang manajer dalam suatu organisasi adalah menunjukkan suatu kemampuan tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Seorang pemimpin juga harus mampu untuk berperilaku sebagai manajer dalam suatu organisasi, kemampuan yang dapat dilaksanakan oleh seorang manajer dalam operasional organisasi adalah kemampuan untuk menyusun suatu program kerja, kemampuan untuk menyusun organisasi personalia, kemampuan untuk menggerakkan staf maupun karyawan, dan kemampuan untuk mengoptimalkan sumberdaya organisasi.

Kepala sekolah dituntut harus bisa berperan sebagai manajer dalam sekolah yang ia pimpin, kemampuan atau kewajiban yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai manajer di dalam sekolah adalah;

- 1) Kemampuan menyusun program jangka panjang, menengah dan jangka pendek sekolah (8, 4, dan 1 tahun)
- 2) Kemampuan memiliki susunan personalia sekolah (Wakasek, Wali murid, KTU, Bendahara, dan lain-lain).

- 3) Kemampuan memiliki susunan personalia pendukung (Pembina perpustakaan, Pembina pramuka, Pembina OSIS, Pembina olahraga).
- 4) Kemampuan menyusun personalia untuk kegiatan temporer (Panitia ulangan umum, Panitia ujian, Panitia peringatan hari besar nasional keagamaan, dan lain sebagainya).
- 5) Kemampuan memberikan arahan.
- 6) Kemampuan mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas.
- 7) Kemampuan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal.
- 8) Kemampuan melaksanakan secara optimal.
- 9) Kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal.

2. Manajer

Orang yang mengkoordinasikan aktivitas pada tingkatan operasi atau pengambilan keputusan tentang produk atau jasa dalam sebuah organisasi disebut sebagai manajer (Winardi, 1990). Ditangan manajer, keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan. Dengan demikian, tanpa adanya manajer, organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan (Kadarnan dan Udaya, 1996).

Dalam kaitan dengan posisi ini, maka tugas seorang manajer adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan hingga pengawasan (Terry, 1977). Pendapat lain dikemukakan Stoner (1982) bahwa manajer adalah orang yang menggunakan semua sumber daya organisasi (keuangan, peralatan dan informasi, maupun orang) untuk mencapai tujuan.

Dalam kaitannya dengan istilah manajer secara umum, administrator disamakan dengan manejer. Dalam bidang pendidikan sering dipakai istilah administrator, sedangkan dalam bidang industri dan perusahaan

menggunakan istilah manajer. Pada lembaga pendidikan sering diistilahkan dengan administrator sekolah, atau kepala sekolah yang bertindak sebagai administrator dan manajer (Sutisna, 1993). Sebagaimana dikemukakan juga oleh Pidarta (1988) bahwa kepala sekolah dapat berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru dalam proses belajar mengajar.

Secara konseptual, menurut Ralph M. Stogdill (1974), ada beberapa pengertian manajerial, yaitu; (1) suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, (2) suatu bentuk persuasi dan inspirasi, (3) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, (4) tindakan dan perilaku, (5) titik sentral kegiatan kelompok, (6) hubungan kekuatan/kekuasaan, (7) sarana pencapaian tujuan, (8) suatu hasil dari interaksi, (9) peranan yang dipolakan, dan (10) inisiasi struktur.

Dari makna tekstual ini, secara terminologis makna manajerial cukup beragam. Diantaranya adalah;

1. Manajerial adalah sesuatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti; kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
2. Manajerial adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat di-pisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

3. Manajerial adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

3. Keterampilan Manajerial

Menurut Gibson, Inancevich, dan Donnely (1996), keterampilan adalah Keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan menurut Nadler (1982), keterampilan berarti berbagai jenis tindakan yang dapat diobservasi. Dikemukakan juga oleh Ndraha (1989), keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan Keterampilan pekerjaan yang dapat diamati.

Dalam kaitan dengan pengertian ini, Terry (1987) mengemukakan bahwa manajer ialah orang-orang yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Pendapat Stoner (1989) bahwa manajer ialah orang yang menggunakan semua sumber daya organisasi (keuangan, peralatan, dan informasi) disamping orang-orangnya untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian manajer ialah seseorang yang dalam mencapai tujuan organisasi dengan mendayagunakan semua sumberdaya organisasi. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial ialah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan Keterampilan yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai tujuan bekerjasama dengan orang lain.

Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan-keterampilan manajerial

diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, akan tetapi jenis keterampilan berbeda, tergantung kepada tingkat manajer yang bersangkutan dalam organisasi (Winardi, 1990). Lebih lanjut dikemukakan oleh Winardi; “keterampilan teknis sangat penting artinya pada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Hal tersebut makin berkurang artinya pada peringkat manajemen yang lebih tinggi” (1990: 40). Dijelaskan oleh Terry (1997) bahwa pekerjaan manajerial pada tingkat puncak relatif lebih banyak pengetahuan tentang konseptual dan manusia dibandingkan dengan pengetahuan teknis. Akan tetapi tingkatan manajerial yang lebih rendah diperlukan lebih banyak pengetahuan teknis dan manusia dan lebih sedikit pengetahuan konseptual. Keterampilan hubungan manusia memang sangat diperlukan pada semua tingkatan manajer. Keterampilan teknis sangat dibutuhkan pada tingkatan manajer rendah. Sedangkan pada tingkatan manajer tinggi, keterampilan konseptual lebih diperlukan.

Menurut Katz (dalam Stoner, 1992) tiga jenis keterampilan; keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual, diperlukan oleh semua manajer. Namun pentingnya setiap keterampilan untuk manajer tertentu tergantung kepada tingkatannya dalam organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Steers, Ungson, dan Mowday (1985: 34), “managers at different levels require or use these three managerial skill (conceptual, human, technical) in different proportions” (manajer pada semua tingkatan memerlukan tiga keterampilan (konseptual, kemanusiaan dan teknis) yang berbeda proporsinya”.

Berkaitan dengan hal tersebut, manajer puncak, manajer menengah dan manajer tingkat bawah berhadapan dan bekerjasama dengan manusia dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, penghargaan terhadap manusia penting untuk semua tingkatan. Dalam bidang pendidikan, keterampilan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas berdasarkan Keterampilan pekerjaan untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Sedangkan kepala sekolah yang kompeten berarti menguasai kecakapan kerja atau keahlian sesuai dengan bidang kerja yang bersangkutan dan secara nyata kepala sekolah yang kompeten berarti mampu bekerja dibidangnya secara efektif dan efisien.

4. Kepala Sekolah

Dalam sebuah lembaga atau organisasi formal, baik kecil maupun besar dapat dijumpai adanya seorang pemimpin tanpa terkecuali, termasuk pada lembaga pendidikan. Dalam lembaga pendidikan khususnya persekolahan ditingkat dasar dan menengah, orang yang memimpin atau menjadi pemimpin terkenal dengan sebutan nama kepala sekolah.

(1) Pengertian Kepala Sekolah

Pemimpin merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi. Maju mundurnya sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasinya. Demikian juga dalam

organisasi pendidikan. dalam organisasi pendidikan, pemimpinnya disebut sebagai kepala sekolah.

Kepala sekolah adalah seorang yang mengatur dan mengendalikan jalannya organisasi dan administrasi sekolah sehingga tujuan sekolah dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien (Sutisna, 1993). Kepala sekolah sebagai petugas profesional bekerja bersama dengan orang-orang untuk mendidik anak. Kepala sekolah tidak dapat mencapai tujuan tanpa bantuan orang lain, yaitu guru. Kepala sekolah adalah penyanggah jabatan yang mempunyai tugas mengawasi sumber-sumber manusia dan meterial dalam suatu organisasi sekolah.

(2) Tugas Kepala Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam pembentukan sikap dasar peserta didik. Karena itu disekolah perlu diciptakan iklim lingkungan pendidikan yang menyenangkan dan tertib. Terciptanya kondisi semacam itu sangat tergantung kepada kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Menurut Dubin (1991), kepala sekolah sebagai manajer puncak (*chief executive officer*) mempunyai tanggungjawab dalam pengelolaan kegiatan dalam organisasi sekolah. Untuk merealisasikan tanggungjawabnya kepala sekolah menjalankan tugas-tugas manajerial.

Kepala sekolah yang ditetapkan sebagai pemimpin mempunyai tugas rangkap yaitu sebagai administrator yang mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan administrasi disekolah, dan sebagai supervisor yang

menyelenggarakan tugas supervisi yang diselenggarakan disekolahnya (Nurtain, 1989).Kepala sekolah sebagai supervisor memberikan bantuan teknis profesional kepada guru-guru dalam pengajaran.Sedangkan menurut Campbell, Corbally dan Nystrand (1983), terdapat dua kategori utama tugas kepala sekolah yaitu tugas administratif dan pemimpin pengajaran.Tugas administratif meliputi; pengelolaan kesiswaan, pengelolaan personil, pengelolaan sarana dan keuangan, hubungan sekolah dan masyarakat.Tugas pemimpin pengajaran meliputi; program pengembangan staf, evaluasi program dan staf.Selain sebagai administrator, kepala sekolah juga sebagai manajer yang mempunyai tugas mengorganisasikan segala sumber material dan manusia agar lebih efektif.

Sedangkan menurut Hughes dan Ubben, sebagaimana dikutip Kimbrought (1990), secara umum terdapat lima bidang tugas kepala sekolah, yaitu; (1) pengembangan staf (*staff development*), (2) hubungan sekolah-masyarakat (*school-community relations*), (3) pengembangan kesiswaan (*pupil personnel development*), (4) pengembangan program pendidikan (*educational program development*), dan (5) usaha pengembangan manajemen (*business and building manajement*).

Dari deskripsi diatas, dapat ditarik konklusi bahwa tugas kepala sekolah adalah; (1) tugas administrator, yang mengurus administrasi sekolah, (2) tugas sebagai manajer, (3) tugas sebagai pemimpin pengajaran, dan (4) tugas sebagai supervisor.

Sebagai administrator, kepala sekolah dapat mendayagunakan sumber daya yang tersedia meliputi; pengelolaan pengajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan personil, pengelolaan sarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala sekolah sebagai manajer bertanggungjawab mengorganisasikan serta mengkoordinasikan segala sumber material dan manusia secara efektif. Tugas sebagai pemimpin pengajaran meliputi tugas-tugas program pengembangan staf dan guru, program evaluasi dan mengadakan evaluasi staf dan guru. Sedang tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan bantuan teknis profesional kepada guru-guru dalam penyelenggaraan pengajaran agar dapat melaksanakan proses pembelajaran siswa secara optimal.

C. Organisasi.

Organisasi merupakan struktur atau wadah dimana usaha kerja sama itu diselenggarakan. James D. Mooney (dalam The Liang Gie, 1979, 14) menyebutkan sebagai bentuk dari pada perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama. Sesuai dengan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa proses mengorganisasi (*organizing*) ialah penyusunan struktur dengan membagi-bagikan dan menghubungkan-hubungkan orang, wewenang, tugas dan tanggung jawab menjadi kesatuan yang selaras termasuk pula dalam proses mengorganisasi atau membentuk organisasi ini ialah penentuan tujuan yang ingin dicapai.

Malinowski mendefinisikan organisasi sebagai kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas atau tugas umum, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan.

Chester Barnard berpendapat bahwa organisasi ada bila orang-orang berhubungan satu sama lain untuk menyumbangkan kegiatan-kegiatan atau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

.3.1 Sekolah sebagai organisasi pendidikan

Sekolah pada dasarnya memiliki ciri-ciri yang terdapat pada organisasi secara umum. Miftah Thoha, dalam bukunya Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, mengemukakan enam dari tujuh ciri organisasi yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton sebagai berikut:

- (1) Organisasi senantiasa mempunyai tujuan;
- (2) Organisasi mempunyai kerangka;

- (3) Organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan tersebut;
- (4) Organisasi, di dalamnya terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang-orang yang bekerjasama mencapai tujuan tersebut;
- (5) Organisasi mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidupnya;
- (6) Organisasi mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapainya. (Thoha, 1983:114)

Sekolah memiliki tujuan, struktur, cara melaksanakan tugas, proses interaksi antara orang, pola budaya dan hasil-hasil yang ingin dicapai. Unsur-unsur tersebut terdapat juga dalam kehidupan sekolah sebagai ciri organisasi. Ke dalam struktur tertata pola wewenang dan tanggung jawab, serta pengelompokan tugas, yang menentukan relasi kerja antara pimpinan dan bawahan maupun staf.

Guru adalah unsur staf yang melaksanakan tugas pendidikan di sekolah. Mereka diangkat dan ditugaskan dalam jabatannya berdasarkan persyaratan-persyaratan yang dituntut oleh bidang tugas pendidikan, sebagai suatu bidang spesialisasi tugas kemasyarakatan.

Dalam arti ini, sekolah sebagai organisasi pada dasarnya merupakan sekumpulan orang yang secara sadar mengkoordinasikan usaha-usaha yang diadakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Koordinasi ini akan berhasil, jika kegiatan organisasi yang banyak dan terpisah satu dengan yang lainnya itu direncanakan, diorganisasikan, dikendalikan, dan diawasi. Manajemen adalah bentuk lain dari spesialisasi yang membantu organisasi untuk melaksanakan kegiatannya seefisien dan semulus mungkin.

Dalam konteks sekolah sebagai organisasi, maka pada pihak lain

terdapat seorang pemimpin yaitu Kepala Sekolah. Kepala Sekolah

berkewajiban memimpin sekolah untuk menciptakan iklim yang sehat.

Sergiovanni dan Starratt dalam tulisannya menyebutkan bahwa :

Suatu iklim yang sehat sebagai contohnya, memberikan kebebasan kepada supervisors dan guru-guru untuk bekerja dengan sepenuhnya terhadap persoalan-persoalan pendidikan. Selanjutnya, mendorong, mengajar dan menyekolahkan tanpa memperhatikan iklim dimaksud, seringkali dipandang oleh guru-guru sebagai otoriter, dan persepsi ini dapat membatasi inisiatif kepemimpinan dan supervisor (Sergiovanni, dan Starratt, 1988: 83-84)

2.3.2 Kepala Sekolah dan Guru sebagai Tugas Profesional

(1) Tenaga kependidikan sebagai tenaga profesional

Sebagaimana sudah disinggung di atas, bahwa pendidikan adalah salah satu bidang pekerjaan kemasyarakatan. Artinya, pendidikan adalah salah satu aspek kehidupan masyarakat dan manusia. Tiap manusia perlu dididik untuk memperoleh martabat kemanusiaannya. Tanpa dididik manusia tidak akan dapat mencapai tingkat perkembangan kepribadiannya sebagaimana layaknya seorang manusia yang memiliki martabat keluhuran.

Dengan alasan itu manusia perlu dan membutuhkan pendidikan walaupun dalam bentuk yang paling sederhana. Sekolah adalah suatu bentuk usaha pendidikan sudah terorganisasi secara maksimal untuk mencapai hasil yang optimal dan dapat dipertanggungjawabkan dari berbagai aspek tuntutan kehidupan.

Dalam kerangka berpikir seperti dimaksud tampak bahwa tugas di bidang pendidikan di sekolah adalah suatu spesialisasi. Artinya, tugas pendidikan di sekolah membutuhkan orang yang terdidik dan terlatih secara khusus pada bidang

tugas yang bersangkutan untuk dapat disertai pelaksanaan tugas tersebut. Jadi pendidikan adalah salah satu bidang profesi yang menuntut spesialisasi.

Dalam lingkup tugas di bidang pendidikan terdapat beberapa jenis profesi kependidikan, antara lain guru, administrator, supervisor, konselor, ahli evaluasi dan peneliti. Pedoman Pelaksanaan Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia, Buku I, tahun 1981 dalam hubungan ini menegaskan, “Pertama, LPTK harus menghasilkan tenaga ahli kependidikan untuk bertugas sebagai guru atau tenaga kependidikan lain seperti konselor, administrator, peneliti dan ahli evaluasi.” (Dirjendikti, 1981: 8)

Selanjutnya, tenaga-tenaga profesional dimaksud dididik pada lembaga-lembaga pendidikan tenaga kependidikan yang berorientasikan keperluan ketenagaan yang nyata dan menerapkan pengembangan sistem pendidikannya dengan pendekatan profesional atau pendidikan berlandaskan Keterampilan. Guru-guru berdasarkan konsep Keterampilan profesional dituntut agar memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melingkupi unsur-unsur penguasaan terhadap aspek-aspek tugas jabatan guru.

Oleh karena itu, peningkatan profesionalisasi tenaga kerja kependidikan, berarti juga peningkatan Keterampilan tenaga kependidikan, yang bukan hanya unsur guru, untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pedoman Pelaksanaan Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Buku I tersebut di atas menegaskan: “... profesionalisasi penanganan ilmu kependidikan sudah sangat perlu untuk diperhatikan. Oleh sebab itu kegiatan-kegiatan kependidikan tidak dapat ditangani secara amatir.” (Dirjendikti, 1981: 9)

(2) Tanggung jawab tenaga profesional kependidikan

Seperti sudah ditunjukkan di atas dalam ciri-ciri atau karakteristik suatu profesi, salah satu ciri dimaksud ialah kepentingan profesional untuk menggunakan pekerjaannya secara bertanggung jawab.

Pendidikan pada dasarnya adalah bidang tugas atau pekerjaan yang secara langsung berurusan dengan kualitas kepribadian manusia. Kepribadian manusia yang dididik disentuh oleh nilai-nilai hidup yang akan mempengaruhi pandangan individu subjek didik tentang arti buruk-baik terhadap sesuatu hal yang bertalian dengan pengalaman di dalam kehidupannya. Pendidikan pada akhirnya menyusun pola nilai yang menjadi unsur pandangan dan cita-cita hidup seseorang, serta menjadi pola perilakunya dan penghargaannya terhadap realita kehidupan yang dihadapinya di masa kini dan mendatang. Jadi pendidikan berhubungan dengan pembentukan nilai-nilai moral pada kepribadian individu manusia.

Jika acuan nilai-nilai hidup yang dialihkan kepada subjek didik adalah nilai-nilai dan pandangan hidup yang keliru, maka pendidikan menjadi biang kesesatan dalam kehidupan manusia. Martabat kemanusiaan menjadi diselewengkan ke arah yang tidak dapat dibenarkan. Pendidik menjadi pihak yang harus memikul tanggung jawab etis yang mewakili nurani anak-didik, sehingga ia dipersalahkan dalam tugas sebagai pendidik dan orang dewasa.

Pendidikan juga harus dipertanggung jawabkan secara finansial kepada pihak-pihak yang menjadi sumber dana dalam pembiayaan pendidikan. Dalam hal ini, masyarakat diwakili oleh pemerintah dalam menuntut pertanggung jawaban dimaksud. Pertanggungjawaban pendidikan juga harus diberikan kepada pihak

pemakai atau konsumen, yaitu lembaga-lembaga kemasyarakatan dan masyarakat itu sendiri dalam arti luas. Ke dalam arti ini termasuk juga kelompok profesional.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan bahwa :

Pendekatan Keterampilan dalam pendidikan tenaga kependidikan memberi tempat sangat penting kepada masalah pertanggung jawaban, dalam arti bahwa kemaslahatan konsumen merupakan kriteria terakhir di dalam menetapkan keberhasilan ini mutlak melibatkan tiga pihak, yaitu penghasil, pemakai dan kelompok profesional. (Dirjendik 1982:17-18)

(3) Tuntutan jabatan guru dan kepala sekolah

Tugas guru adalah mengajar dan mendidik. Namun demikian tampak kecenderungan untuk hanya mengutamakan tugas mengajar. Kecenderungan ini menimbulkan ketimpangan. Salah satu kenyataan yang perlu diperhatikan ialah bahwa rumah tangga seolah-olah melepaskan tanggung jawab pendidikan anak-anak dan memberikan kepercayaan yang terlalu besar kepada sekolah. Sebaliknya sekolah tidak menaruh perhatian pada tugas guru sebagai pendidik, bahkan tugas sebagai pengajar pun tampak makin kurang ditekuni. Oleh karena itu, banyak terjadi masalah-masalah pendidikan yang tidak ditangani oleh rumah-tangga, sekolah, namun lembaga-lembaga masyarakat lainnya. Gejala ini terjelma dalam bentuk kenakalan remaja dan pemuda.

Dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada berbagai bidang kehidupan dewasa ini, baik perubahan yang bersumber dari dampak kemajuan ilmu dan teknologi pada umumnya, maupun sebagai akibat kemajuan pembangunan, maka dalam bidang tugas pendidikan terdapat berbagai usaha pembaharuan dan perbaikan pengajaran. Semua perubahan dan pembaharuan dimaksud untuk menciptakan tuntutan-tuntutan baru dalam tugas sekolah.

Agar pelaksanaan tugas sesuai dengan tuntutan pembaharuan, guru-guru harus memiliki sikap terbuka. Bermodalkan pengetahuan keguruan dan ilmu pendidikan pada tingkat “*pre-service education*” dan “*in-service training*”, mereka melakukan adaptasi yang mungkin saja tidak memberikan jawaban-jawaban tuntas terhadap masalah pendidikan yang mereka hadapi dalam tugasnya. Sikap statis, apatisme, terisolasi terhadap perubahan dan pembaharuan akan mengakibatkan kerugian-kerugian bagi sekolah secara keseluruhannya, terutama prospek pendidikan untuk anak dan masyarakat. Kemajuan pendidikan dari sudut organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin sekolah, yaitu kepala sekolah. Personil yang menjadi kepala sekolah pada umumnya adalah guru yang sudah berpengalaman luas, tanpa memiliki pendidikan khusus. Mereka direkrut berdasarkan pengalaman belaka, disamping unsur kepercayaan untuk memegang jabatan tersebut dari pihak atasan.

Konsep kepemimpinan pendidikan mengungkapkan potensi pemimpin untuk mengiring proses kelompok yang dipimpin menuju tujuan yang lebih tinggi secara dinamis. Jika terlaksana, pembaharuan pendidikan akan berhasil baik. C.E. Boeby dalam bukunya, Pendidikan di Indonesia; melukiskannya :

Kepala Sekolah membutuhkan bimbingan yang kuat dan kompeten dari atas apabila bagian terbesar dari mereka diharapkan menjadi tenaga-tenaga penggerak perubahan di sekolah mereka masing-masing maupun dalam dunia pendidikan pada umumnya. Sebaliknya, apabila fantasi mereka bisa digerakkan dan mengerti serta menerima tujuan dan teknik baru yang telah memungkinkan mereka sampai ke posisi yang mereka duduki sekarang akan menjadi modal yang amat berguna.” (Boeby, 1982: 98-100)

Jadi untuk pelaksanaan tugas pendidikan yang dinamis dibutuhkan kepemimpinan pendidikan dari personil yang memegang jabatan kepala sekolah.

D. Kinerja

As'ad (1995:47) Memberikan batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau " successful role achievement " di mana seseorang memperolehnya dan perbuatannya sendiri. Atas dasar tersebut As'ad menyimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Soeprihanto (1998:7) memberikan pendapat tentang kinerja merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan criteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri.

Kinerja berasal dari bahasa Inggris "*performance*" yang diartikan dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, untuk kerja dan penampilan kerja (Mitchell, 1987: 12). Kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah untuk kerja atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya.

(1) Hakekat Kinerja Guru

Pada hakekatnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan tertentu. Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Sedangkan tujuan berfungsi sebagai pengarah perilaku. Menurut Fattah (1996), kinerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan ketrampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Performansi kerja adalah pekerjaan yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang di dalam organisasi.

Masalah kinerja penting mendapatkan perhatian dalam manajemen karena berkaitan dengan produktivitas organisasi. Istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan keadaan dan hasil kerja dari seseorang, atau suatu organisasi. Performansi kerja lebih diarahkan kepada hasil kerja nyata dan jelas dari suatu organisasi. Hasil kerja individu-individu dan organisasi yang jelas yang dapat diukur serta ditetapkan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi. Dalam bidang pendidikan, kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar (T. Raka Joni, 1991). Dijelaskan oleh Campbell dkk (1983), perhatian terhadap kinerja guru akhir-akhir ini ditujukan kepada Keterampilan dasar pendidikan guru (*Competency-based teacher education programs*) sebagai dasar perumusan kinerja guru, termasuk apa yang diartikan sebagai pengajaran yang efektif.

Keterampilan dasar guru sebagai Keterampilan profesional dilihat dari kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar. Istilah kinerja yang digunakan

dalam penelitian ini mengandung makna keterikatan psikologis dari seseorang terhadap pekerjaannya yang menjadi tanggungjawabnya. Keterikatan psikologis tersebut akan nampak jelas dari dan didalam kesungguhan kerja serta rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya sebagai seorang guru.

Dijelaskan bahwa; “Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Sedangkan tenaga pengajar merupakan tenaga pendidik yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar”. Dari sini terlihat bahwa tugas guru begitu luasnya dalam konteks pengembangan institusi pendidikan, sebagaimana tertuang dalam Kep.Mendikbud RI No. 025/01/1995 tentang Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit. Dalam Kep Mendikbud tersebut tugas dan kewajiban guru adalah; (1) mampu menyusun program pengajaran atau praktek. Menyusun program pengajaran atau praktek merupakan kegiatan awal yang dilakukan guru sebelum tampil didepan kelas, meliputi; kegiatan mengkaji kurikulum bidang studi, menjabarkan GBPP ke dalam program tahunan dan catur wulan serta program pengajaran harian, menganalisis seluruh materi pelajaran yang termasuk dalam program pengajaran. (2) mampu menyajikan program pengajaran atau praktek. Menyajikan program pengajaran atau praktek didepan kelas, berinteraksi dengan siswa, membangkitkan partisipasi siswa dalam membahas materi, menggunakan metode pembelajaran secara bervariasi

sesuai dengan tujuan sub pokok bahasan serta memberikan penjelasan kepada siswa dengan benar. (3) mampu melaksanakan evaluasi belajar atau praktek. Evaluasi belajar dilaksanakan untuk mengetahui daya serap siswa terhadap materi pelajaran dan selanjutnya dijadikan umpan balik bagi guru dalam melanjutkan proses pembelajaran, sehingga evaluasi merupakan kegiatan yang berkesinambungan/siklus. (4) mampu melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar atau praktek. Analisis hasil belajar adalah analisis terhadap kemajuan belajar siswa untuk mengetahui kedudukan setiap siswa didalam kelompok/kelas, dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesulitan belajar siswa. (5) mampu menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Setelah melakukan analisis hasil belajar maka langkah selanjutnya adalah membantu siswa dalam mengatasi ketertinggalan pemahaman materi pembelajaran bagi yang gagal dan memberikan tambahan bacaan bagi siswa yang telah berhasil. (6) mampu membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pembelajaran tidak hanya dilakukan didalam kelas. Salah satu kegiatan yang dapat memberikan tambahan wawasan, pengetahuan, melatih kedisiplinan dan mengembangkan sikap dan tanggungjawab adalah kegiatan ekstrakurikuler. (7) mampu melaksanakan bimbingan kepada guru muda dalam kegiatan proses belajar mengajar, atau praktek bimbingan penyuluhan. Tugas membimbing guru muda atau calon guru dalam proses belajar mengajar merupakan kegiatan pembekalan yang dilakukan oleh guru senior untuk mentransfer pengalaman yang diperoleh selama menjadi guru. (8) mampu menyusun dan melaksanakan program

bimbingan penyuluhan dikelas yang menjadi tanggungjawabnya. Pengelolaan program bimbingan dan penyuluhan yang dilakukan oleh guru sebagai upaya memberikan bimbingan kepada perkembangan jiwa dan intelektual anak didik agar terarah. Anak didik dapat melaksanakan sosialisasi/adaptasi disekolah secara wajar serta dapat menumbuhkan kepercayaan diri. (9) mampu melaksanakan kegiatan bimbingan karir siswa. Bagi siswa yang berprestasi, guru dapat mengarahkan siswa untuk melanjutkan pendidikan sesuai dengan bakat yang dimiliki anak didik. (10) mampu melaksanakan kegiatan Evaluasi Catur Wulan (Cawu) dan Ebtanas. (11) melaksanakan tugas tertentu disekolah. Tugas tertentu berkaitan dengan kegiatan administrasi sekolah dan administrasi kelas. (12) mampu membuat karya tulis/karya ilmiah dibidang pendidikan, membuat karya tulis/karya ilmiah dibidang pendidikan merupakan kegiatan pengembangan profesi guru dalam menyalurkan gagasan/buah pikiran serta pengalaman guru yang dapat memberikan wawasan baru bagi pembaca khususnya para guru. (13) mampu membuat alat pelajaran/alat peraga. Terbatasnya alat pelajaran, guru dituntut untuk dapat membuat alat peraga dengan memanfaatkan lingkungan sekolah dan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. (14) mampu menciptakan karya seni. Guru hidup pada lingkungan budaya masyarakat. Keberadaan sekolah diharapkan mencerminkan budaya sekitar masyarakat. Maka menjadi tugas guru untuk menciptakan karya seni yang sesuai dengan lingkungan budaya setempat. (15) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum. Kurikulum harus dinamis, dapat menyesuaikan perkembangan yang sedang dan yang

akan terjadi dimasa mendatang. Maka guru selalu mengikuti pengembangan kurikulum melalui pelatihan atau pendidikan tambahan.

Selain tugas-tugas yang telah diuraikan diatas, guru yang bertugas sebagai guru kelas juga mendapat tugas yang lebih luas, yaitu membantu kepala sekolah dalam urusan administrasi sekolah serta mengadakan hubungan sekolah-masyarakat. Tugas dan kewajiban diatas merupakan tolok ukur kinerja guru di sekolah. Sedangkan perilaku nyata guru yang nampak dalam pelaksanaan aktifitas rutinnnya adalah mencerminkan tingkat partisipasi kerjanya, baik secara maksimal maupun secara minimal sebagai hasil interaksi dilingkungan kerja terutama dengan kepala sekolah.

(2) Penilaian Kinerja

Dalam suatu organisasi yang besar ataupun kecil, baik organisasi perusahaan maupun organisasi pendidikan, terdapat kegiatan penilaian terhadap karyawannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan yang ditetapkan, menilai kemajuan bawahan dan merancang rencana pengembangan. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian yang sistematis bagi seseorang terhadap respect kinerja pada pekerjaannya. Pengertian sistematis dalam penilaian kinerja berarti dalam penilaian dilakukan melalui tahapan perencanaan dan pelaksanaan secara terpadu untuk mengetahui kinerja seseorang atau sekelompok guru untuk merancang pengembangan (Indra Fachrudi, 1996).

Penilaian kinerja merupakan tugas yang berat karena mencakup aspek keputusan, pelaporan dan menindaklanjuti penilaian kinerja seseorang.

Penilaian kinerja terhadap guru yang baik mengutamakan pada hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, menjelaskan apa yang telah dikerjakan dan menghargai prestasi pekerjaannya. Dengan demikian, dalam penilaian kinerja, hubungan antara penilai, dalam hal ini kepala sekolah, dengan yang dinilai (guru), terjalin dengan baik. Dalam kondisi demikian, proses penilaian tidak semata-mata untuk mencari kesalahan, tetapi lebih dari itu, penilaian bertujuan untuk ditindaklanjuti dan menghargai prestasi kerja guru. Sebab, tidak ada pengaruh yang lebih bermanfaat pada kinerja seseorang selain penghargaan terhadap prestasinya. Penghargaan terhadap kinerja guru dapat berupa penghargaan perolehan angka kredit jabatan guru dan nilai DP-3 agar dapat digunakan kenaikan pangkat fungsional.

Dengan melakukan penilaian, akan dapat diketahui tentang kemampuan guru dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan. Penilaian kinerja yang dilakukan kepala sekolah dapat dijadikan acuan untuk merancang pengembangan bagi yang berprestasi.

(3) Keterampilan guru

Keterampilan adalah suatu istilah yang mengandung banyak pengertian dan selalu terkait dengan bidang tugas profesi di mana bidang tugas profesi menuntut keahlian, kecakapan atau kemahiran tertentu, termasuk bidang tugas seorang guru sebagai tugas profesional sebagaimana yang telah diuraikan dalam uraian terdahulu.

Mengingat jabatan guru adalah jabatan profesional yang memerlukan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku (Keterampilan) yang standar, di mana Keterampilan tersebut diperoleh melalui jalur pendidikan profesi, maka tidak semua orang dapat dikatakan sebagai guru dan jabatan guru harus diperoleh melalui suatu proses kualifikasi pendidikan (akademik), memiliki standar Keterampilan, dan memiliki sertifikasi sebagai pendidik.

(4) Standar Keterampilan Guru

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di tingkat pendidikan dasar dan pendidikan menengah di Indonesia akhir-akhir ini, oleh pemerintah telah ditetapkan kebijaksanaan penting berkaitan dengan Keterampilan guru. Yang pertama adalah tuntutan minimal tentang Keterampilan guru-guru yang mengajar di sekolah dasar. Jika dulu guru-guru sekolah dasar adalah lulusan SPG, SGO kemudian ditingkatkan menjadi D-2 dan sekarang adalah S-1.

Lebih lanjut Winarno dalam tulisannya yang berjudul Usaha Peningkatan Profesional Guru melalui Sertifikasi menjelaskan Bab IV pasal 10 ayat 1 di atas bahwa Keterampilan guru meliputi 4 Keterampilan yaitu :

- (1) Keterampilan Pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.
- (2) Keterampilan Kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik
- (3) Keterampilan Profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.
- (4) Keterampilan sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. (Winarno, 2008: 6)

Jelaslah bahwa tuntutan bagi guru sekarang adalah lulusan sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) dan harus lulus sertifikasi guru dalam jabatan.

(4)Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi memiliki manfaat bagi kemajuan organisasi. Dengan penilaian diharapkan akan didapatkan umpan balik dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawannya.

Dalam bidang pendidikan di sekolah, manfaat penilaian kinerja, menurut campbell dkk (1983) ialah, (1) perbaikan kinerja guru, (2) sebagai dasar pengambilan keputusan tentang penempatan kerja guru, (3) promosi dan pemberhentian guru. Disekolah, perbaikan suatu rencana dapat dilakukan oleh guru dan kepala sekolah.Hal ini bisa terjadi jika rencana yang dibuat disesuaikan dengan keadaan.Penyimpangan (deviasi) bisa jadi disebabkan oleh kekurangpahaman guru dalam menafsirkan kinerja yang ditentukan.

Penilaian kinerja memiliki manfaat ganda, yaitu bagi kepala sekolah dan guru.Bagi kepala sekolah, penilaian kinerja dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dan menindaklanjuti hasil penilaian, menjalin kerjasama dengan guru dalam rangka meninjau perilaku yang berkaitan dengan kinerja dan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap deviasi agar sesuai dengan patokan/standar yang ditetapkan.

Manfaat penilaian bagi guru adalah untuk mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai, dapat dijadikan motivasi dalam meningkatkan kinerja

diwaktu mendatang sekaligus memperbaiki kekurangannya. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena berkaitan dengan produktifits yang diharapkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Dalam lembaga persekolahan, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap pengelolaan sumber daya personil sekolah secara maksimal. Penelitian yang berkaitan dengan prestasi belajar siswa menemukan bahwa baik buruknya guruhengajar dan murid belajar sangat dipengaruhi oleh kepala sekolah (Dessler, 1984). Dengan demikian kepala sekolah merupakan faktor utama dalam membangun kinerja guru dan prestasi belajar siswa.

Salah satu karakteristik kepala sekolah yang efektif adalah bahwa kepala sekolah mempunyai harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru beserta stafnya. Untuk dapat merealisasikan harapan tersebut kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan sumber daya di sekolah dengan menjalankan keterampilan manajerial dan selalu memberikan motivasi kepada guru-gurunya.

2..4.1 Kelompok Kerja Guru

Musyawarah Guru Mata Pelajaran atau MGMP merupakan salah satu bentuk kelompok kerja yang beranggotakan guru mata pelajaran yang sama di tingkat sekolah menengah umum baik SMP, MTs, SMA, MA, maupun SMK. Strauss & Sayles (1981:231) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan tidaklah terjadi di dalam suatu vakum. Manusia termasuk ke dalam kelompok-kelompok, dan kelompok-kelompok ini amat mempengaruhi

harapan, keinginan, dan tingkah laku mereka. tingkat semangat kelompok dapat dianggap suatu ukuran loyalitas bawahan kepada atasan. Perasaan-perasaan positif diantara karyawan-karyawan memberikan lebih banyak waktu untuk pekerjaan yang dihadapi, karena para karyawan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melindungi diri mereka sendiri. Manajemen dapat menentukan irama sebagai berikut :

- (1) Mendorong para bawahan untuk mengutarakan perasaan, keraguan dan perhatian;
- (2) Bersikap mendorong terhadap perasaan bawahan;
- (3) Jelas dalam alasan-alasan permintaan dan keputusan;
- (4) Mencari penyebab-penyebab masalah bukan kambing hitam;
- (5) Menetapkan kejujuran sebagai suatu standar yang tidak dapat dikompromikan
- (6) Mempercayai para karyawan. Menerapkan rasa saling percaya yang lebih besar di antara karyawan mungkin akan mengurangi kebutuhan akan strategi-strategi lain untuk memperbaiki suasana organisasi. Saling percaya adalah suatu faktor motivasi yang kuat, dan tidak adanya kepercayaan sering mengurangi kinerja karyawan.

MGMP merupakan organisasi formal yang memfasilitasi para guru mata pelajaran di tingkat sekolah menengah. Dengan demikian, MGMP memiliki kejelasan organisasi. Kejelasan organisasi merupakan salah satu dimensi kualitatif yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas suatu iklim organisasi.

E. Motivasi

Istilah motivasi dalam bahasa Inggris berasal dari perkataan motion yang bersumber pada perkataan Latin *movere* yang berarti bergerak. Menurut arti katanya, motivasi atau motivator berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan-dorongan. Motivasi dapat juga diartikan konsep yang menguraikan tentang

kekuatan-kekuatan yang ada pada diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku-perilaku.

Di dalam perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, motivasi merupakan hal yang terpenting bagi manajer, manajer berusaha memahami perilaku karyawan agar dapat mempengaruhi karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Maka salah satu tugas manajer adalah memberikan motivasi (dorongan) kepada para bawahannya supaya bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan sehingga para karyawan dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil maksimal.

Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Ada dua faktor yang terlihat, kemampuan perorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Dalam bukunya Drs. M Manullang dikemukakan empat pendapat yang mempengaruhi jalan pikiran para ahli dalam hal teori motivasi, keempat pendapat itu adalah:

a. Teori A.H. Maslow seperti yang dikutip Manullang (2001), mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia dimasukkan dalam lima kategori yang disusun menurut prioritas, antara:

1. Kebutuhan badaniyah (*psychological needs*);

Kebutuhan yang meliputi sandang, pangan, dan lain-lain;

2. Kebutuhan akan keamanan (*safety needs*);

Kebutuhan ini meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa atau harta;

3. **Kebutuhan sosial (*social needs*);**

Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati.;

4. **Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*);**

Kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita;

5. **Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*);**

Kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri.

b. **Teori Frederich Herzberg yang dijelaskan oleh Manullang (2001), berpendapat faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari.**

1 Keberhasilan pelaksanaan

2 Pengakuan

3 Pekerjaan itu sendiri

4 Tanggung jawab

5 Pengembangan

c. **Teori Douglas Mc Gregor, menurut Manullang (2001) mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai teori X dan teori Y.**

1. **Asumsi Teori X**

a. pada umumnya manusia tidak senang bekerja;

- b. pada umumnya manusia tidak berambisi, tidak ingin tanggung jawab;
 - c. pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi;
2. Asumsi Teori Y
- a. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan;
 - b. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi;
 - c. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik;
- d. Teori David Mc Clelland di dalam buku karya Manullang (2001) menyebutkan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan atas keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, ciri-cirinya:
- 1. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup menantang untuk dikerjakan dengan baik.
 - 2. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
 - 3. Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
 - 4. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Menurut Veithzal Rivai (2004), Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Motivasi menurut Donoghue Puline (1990), merupakan sebuah konsep yang sangat sulit diselidiki secara langsung, karena motivasi merupakan konstruksi hipotesis. Motif hanya dapat disimpulkan berdasarkan tingkah laku, tetapi motivasi dan pelaksanaan juga tidak sinonim. Pelaksanaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu keahlian, kecakapan dan kondisi-kondisi yang berlaku.

Menurut Siagian (1995) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut, motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Hamalik (1995) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses tingkah laku yang diamati dan meramalkan tingkah laku orang lain, serta menentukan karakteristik proses berdasarkan petunjuk-petunjuk tingkah laku seseorang. Petunjuk tersebut dapat dipercaya apabila tampak kegunaanya untuk meramalkan dan menjelaskan tingkah laku lainnya.

Koontz dalam Hasibuan (1996), menyatakan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk merumuskan kebutuhan atau suatu tujuan. Motivasi dapat disimpulkan: (1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. (2) Sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan Pegawai dan Organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan Pegawai dan tujuan Organisasi sekaligus tercapai. (3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. (5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, meliputi unsur-unsur yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan (Hasibuan, 2005). Motivasi pegawai akan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksudkan adalah merupakan mesin penggerak motivasi pegawai sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu pegawai yang bersangkutan.

Unsur-unsur penggerak motivasi adalah (Siswanto, 1987):

- a. Prestasi
- b. Penghargaan
- c. Tantangan
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan

f. Keterlibatan

g. Kesempatan

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat unsur, yaitu (Siswanto ,1987):

1. Kompensasi dalam bentuk uang

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai biasanya berwujud uang. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi nama yang baik dan memang sudah selayaknya demikian.

2. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan yang dimaksud menentukan bagi pegawai tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan dan apa yang harus tidak mereka lakukan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa pegawai harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan

3. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya, reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output produktivitas kerja

4. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para pegawai. Dengan kata lain kebajikan adalah usaha untuk membuat pegawai bahagia.

Untuk dapat memahami motivasi secara lebih mendalam maka harus dipahami pula bahwa didalam organisasi, akan terjadi interaksi dan aktivitas baik

yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Seperti dikatakan oleh Wahjosumidjo yang dikutip Ambar teguh (2003) sebagai berikut :

- a. Interaksi kerjasama antara pimpinan dan bawahan kolega maupun dengan atasan pimpinan itu sendiri.
- b. Dalam proses interaksi tersebut terjadi perilaku bawahan yang harus diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan organisasi yang bersangkutan.
- c. Perilaku yang ditampilkan oleh para bawahan berjalan sesuai dengan sistem nilai dan aturan atau bertentangan.
- d. Dorongan perilaku yang berbeda-beda, dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda pula.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil **didalam** usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Ada dua jenis motivasi yang secara proses berbeda dalam mempengaruhi seseorang, yaitu:

1. Motivasi Positif

Proses untuk mempengaruhi seseorang menjalankan sesuatu dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah” yang dapat berwujud uang tambahan, penghargaan dan lain sebagainya.

Motivasi positif dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- b. informasi yang jelas tentang sesuatu hal
- c. pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai individu
- d. persaingan yang sehat
- e. partisipasi dalam manajemen yang demokratis

f. kebanggaan dalam pekerjaan

g. uang

2. Motivasi Negatif

Proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang diinginkan. Tetapi teknik dasar yang digunakan lewat kekuatan yang dimiliki untuk memaksa. Misalnya bila seseorang tidak melakukan suatu yang diinginkan, maka ia akan kehilangan sesuatu, biasanya berupa uang atau mungkin jabatan.

F. Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Kinerja Guru Profesi MGMP Terhadap Kinerja.

Terdapat pengaruh antar keterampilan manajerial dan kelompok kinerja guru. Keterampilan manajerial dilembaga pendidikan dimiliki oleh kepala sekolah. Dalam hal ini keterkaitan dengan keterampilan manajemen pembelajaran, pengelolaan standar isi atau kurikulum, standar proses, supervise akademik, standar pemenuhan Keterampilan lulusan, dan standar pendidik dan tenaga kependidikan. Keterampilan manajerial yang lain yang mempengaruhi kinerja guru berkaitan dengan pengelolaan standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan standar keuangan. Bila seluruh standar yang berkaitan dengan kinerja guru itu dikelola dengan keterampilan manajerial yang baik oleh kepala sekolah maka, secara otomatis kinerja guru akan baik pula.

Pengembangan MGMP dimaksudkan untuk mengembangkan

Keterampilan guru yang menjadi anggotanya. Secara umum melalui MGMP Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

guru mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan profesionalitasnya melalui berbagai kegiatan pengembangan profesi. Kegiatan-kegiatan itu dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja guru.

Indikator keberhasilan peningkatan kinerja ini ditandai dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan peningkatan prestasi peserta didik. Jenis kegiatan yang dapat mendukung kinerja guru secara umum mencakup (1) pemahaman kurikulum pendidikan, (2) Penyusunan program pembelajaran, (3) Penguasaan teknologi informasi dan computer, (4) Pengelolaan pembelajaran pakem, (5) Pengembangan model, metode, media, suber dan bahan pembelajaran, (6) pelaksanaan penelitian pembelajaran, pengembangan evaluasi pembelajaran. Semua program latihan yang dikembangkan dalam MGMP ini merupakan subsidi dari tugas utama guru. Bila guru mengikuti dan mengimplementasikan semua kegiatan dari MGMP maka guru tersebut memiliki kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

G. Kerangka Berpikir

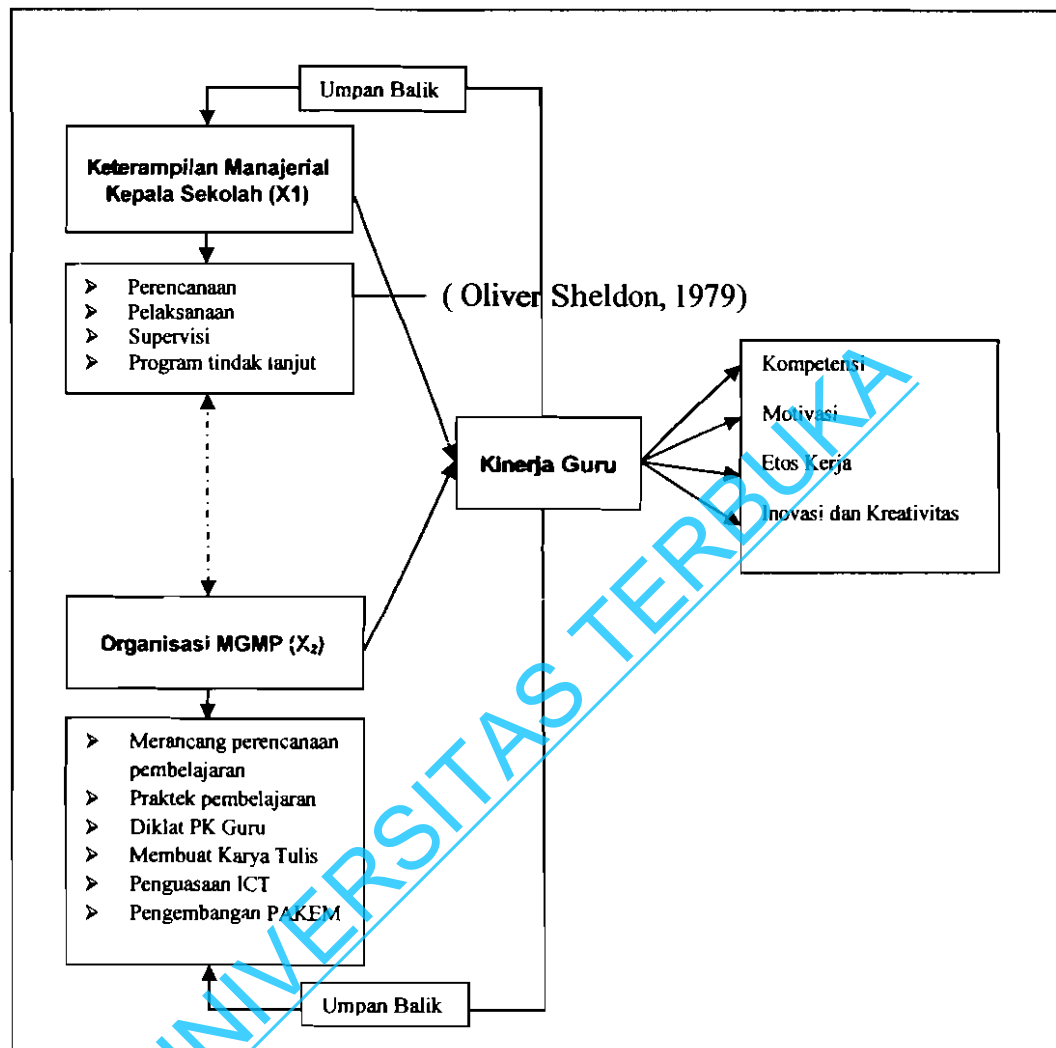
Keterampilan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah yang berKeterampilan berarti menguasai kecakapan kerja atau keahlian sesuai dengan bidang kerjanya. Kepala sekolah yang berKeterampilan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Setiap kepala sekolah memiliki seni memimpin tersendiri. Namun demikian, keterampilan yang diperlukan pada prinsipnya sama.

Dalam pengembangan Keterampilan guru, MGMP merupakan salah satu organisasi formal yang dapat diberdayakan secara efektif. Berbagai kegiatan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

MGMP berhubungan langsung dengan pengembangan Keterampilan guru. Melalui kegiatan tersebut diharapkan kinerja guru meningkat secara berkelanjutan.

Bedasarkan pemikiran di atas, ditetapkan kerangka pemikiran yang dirumuskan sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Organisasi MGMP Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs Di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.”

Berdasarkan skema alur pikir penelitian di atas didapatkan gambaran influitasi keterampilan manajerial yang mempengaruhi kinerja guru yang meliputi :

a. Perencanaan, b. Pelaksanaan, c. Supervisi, d. Program tindak lanjut.

Selanjutnya pengaruh kegiatan MGMP terhadap kinerja guru mencakup kegiatan sebagai berikut : a. Merancang perencanaan pembelajaran, b. Praktek

Pembelajaran, c. Diklat PK Guru, d. Membuat Karya Tulus, e. Penguasaan ICT, f. Pengembangan PAKEM. Sedangkan pengaruh dari keterampilan manajerial dan kegiatan MGMP terhadap kinerja guru terdiri atas indikator kinerja yaitu :

- a. Keterampilan, b. Motivasi, c. Etos Kerja, d. Inovasi dan Kreativitas.

Realisasi kinerja guru selanjutnya dapat dijadikan sebagai umpan balik terhadap pengembangan kinerja MGMP dan penerapan keterampilan manajerial yang lebih fokus kepada keterampilan manajerial pembelajaran secara khusus.

H. Definisi Operasional

Penelitian ini menggambarkan proses manajerial kepala sekolah yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab tercermin dalam aspek-aspek sebagai berikut :

- a. **Perencanaan** kegiatan menyusun program baik dalam jangka pendek (1 tahun) dalam bentuk RKAS maupun program jangka panjang (4 Tahun) dalam bentuk RKS yang dimaksudkan sebagai dasar pelaksanaan program untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.
- b. **Pelaksanaan** kegiatan dalam organisasi sekolah yang mencakup pengorganisasian dan pengelolaan semua proses kegiatan sekolah terutama pelaksanaan manajemen pembelajaransesuai dengan standar yang ditetapkan
- c. **Supervisi** kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam menggerakkan, memotivasi, membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan program di sekolah terutama program pembelajaran

- d. **Program tindak lanjut** kegiatan yang dilaksanakan disekolah sebagai tindakan lanjutan menyingkapi hasil supervise dan hasil evaluasi yang berupa langkah pemecahan masalah yang terjadi.

Kegiatan MGMP untuk meningkatkan kinerja guru mencakup kegiatan sebagai berikut :

- a. **Merancang perencanaan pembelajaran** membuat program tahunan, semester dalam kegiatan pembelajaran
- b. **Praktek Pembelajaran** melaksanakan apa yang tertuang dalam perencanaan pembelajaran
- c. **Diklat PK Guru** pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk diikuti para guru dengan tujuan guru memahami dan mampu menerapkan pelaksanaan penilaian kinerja guru
- d. **Membuat Karya Tulus**
- e. **Penguasaan ICT** menggambarkan penguasaan teknologi oleh seorang guru dalam rangka menunjang proses pembelajaran
- f. **Pengembangan PAKEM** Pengelolaan pembelajaran yang dilakukan agar proses pembelajaran, membuat siswa aktif melakukan kegiatan dan tumbuh daya piker kreatif sehingga proses terlaksana secara efektif dengan tujuan tercapai optimal dan multi interaksi yang menyenangkan

Sedangkan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan kegiatan MGMP terhadap kinerja guru tercermin dari aspek-aspek sebagai berikut :

- a. **Keterampilan** menggambarkan kemampuan yang dimiliki oleh guru yang dilihat dari aspek paedagogis, professional, kepribadian maupun sosial dalam berinteraktif.
- b. **Motivasi** merupakan dorongan untuk melakukan suatu kegiatan pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.
- c. **Etos Kerja** menggambarkan semangat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas
- d. **Inovasi dan Kreativitas** merupakan kemampuan dan kemauan guru untuk melakukan pembaharuan dalam melaksanakan pembelajaran.

I. Hipotesis

Dalam menjawab permasalahan penelitian dan mencapai tujuan penelitian, perlu dirumuskan hipotesis secara tegas. Mengacu pada landasan teoritis dan kerangka pemikiran dalam penelitian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- (1) Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial keterampilan manajerial kepala sekolah (X1) terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.
- (2) Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial kegiatan MGMP (X2) terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.
- (3) Diduga ada pengaruh yang signifikan secara simultan keterampilan manajerial kepala sekolah (X1) dan kegiatan MGMP (X2) terhadap kinerja guru SMP/MTs di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian survei yang digunakan dengan maksud *explanatory research* (penelitian penjelasan) merupakan penelitian yang menyoroti hubungan variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini juga dinamakan penelitian pengujian hipotesa atau *testing research*.

Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan informasi secara dalam dan lengkap mengenai Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru di Sampit Sekolah Menengah Pertama di Kota Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur. Dimana penelitian ini dengan melakukan pengambilan sampel dari satu populasi di Sampit lembaga pendidikan pada tingkat Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sampai dimana Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru. Hal ini dilakukan dengan mengadakan survei dengan maksud mencari dan menjelaskan hubungan kausal atau sebab akibat dan menguji keterkaitan antara faktor-faktor Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru.

B. Konsep dan Variabel

1. Definisi Variabel dan Pengukuran

Menurut Sugiyono (2005) pengertian variabel adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Definisi pengukuran menurut Sugiyono (2005) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur bila digunakan dalam pengukuran akan mendapatkan data kuantitatif.

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Keterampilan Manajerial adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Malayu S.P Hasibuan (2005); Sebagai Variabel Independent (Bebas) yang mempengaruhi variabel lainnya, selanjutnya disebut X_1 .
2. MGMP merupakan serangkaian sistem nilai yang dipegang dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dari level bawah sampai level atas, yang menjadi satu hal yang berbeda dengan organisasi lain. Wirawan (2005); Sebagai Variabel Independent (Bebas) yang akan menentukan atau mempengaruhi variabel lainnya, selanjutnya disebut X_2 .
3. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Malayu S.P. Hasibuan (2005); Sebagai Variabel Dependent (Terikat) yang lainnya akan dipengaruhi atau tergantung pada perubahan dari variabel-variabel independent, selanjutnya disebut Y.

2. Operasional variabel

Dalam Penelitian ini penulis melihat dua jenis variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari Keterampilan Manejerial (X_1) dan MGMP (X_2) dan variabel tidak bebas atau terikat yaitu Kinerja (Y). Definisi operasional adalah penentuan konsep sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel yang dianalisis secara umum dapat diklasifikasikan dalam 2 kategori yaitu variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Variabel bebas (X) yang digunakan dalam penelitian ini meliputi motivasi, dan Budaya organisasi. Sedangkan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah prestasi kerja. (Anwar Prabu Mangkunegara : 2001).

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan obyek atau item yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Berkenaan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini yang dijadikan populasi sebagai subyek penelitian adalah para pengelola pendidikan dan juga para guru di Sampit Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur. Disamping subyek penelitian tersebut peneliti juga mempelajari dokumen-dokumen terkait dengan manajemen pendidikan.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu data primer dan data sekunder. Yang dimaksudkan dengan data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama dengan cara menyebarkan angket maupun melakukan tanya jawab atau wawancara secara mendalam. Penggunaan angket diharapkan para responden dapat memberikan informasi secara mendalam, sedangkan wawancara dimaksudkan untuk menggali data-data yang belum termasuk dalam angket. Sedangkan data sekunder merupakan data pelengkap atau penunjang yang berkaitan dengan variabel bebas, seperti dokumen-dokumen pengelolaan pendidikan yang ada pada masing-masing Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

1. Sampel Penelitian

Sampel adalah kumpulan sebagian anggota populasi yang terbentuk karena sampling, oleh karena itu pengambilan sampel dalam populasi penelitian dilakukan berdasarkan persentase dari jumlah populasi yang ada di Sampit Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur. Supaya sampel penelitian representatif terhadap anggota populasi yang menjadi sasaran penelitian, maka penarikan sampel dilakukan dengan teknik sampel random terhadap guru mata pelajaran IPA, Matematika, dan Bahasa Inggris.

Mengenai jumlah populasi yang diteliti pada dasarnya disesuaikan dengan kebutuhan data yang diperlukan. Untuk penelitian deskriptif biasanya mempergunakan sampel yang lebih besar, kadang-kadang dianjurkan untuk

mengambil 10% sampai 15% dari populasi yang dapat dijangkau. Selain itu menurut pendapat Suharsimi (1989:107) “jika peneliti mempunyai beberapa ratus subyek dalam populasi, peneliti dapat menentukan kurang lebih 20% sampai 25% dari jumlah subyek tersebut”.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel dari jumlah populasi 15 (lima belas) Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur dengan **jumlah populasi** 140 orang guru dan **sampel sebanyak 112** orang guru.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Pengamatan langsung untuk memperoleh data tentang perilaku, proses, pelayanan kepada pelanggan, dan hal-hal lain dari obyek pada saat penelitian berlangsung.

b. Metode Kuesioner

Memberikan daftar pertanyaan terstruktur disesuaikan dengan materi penelitian kepada responden untuk diisi oleh responden, yang kemudian jawaban dari responden tersebut dianalisis.

E. Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner

Yang dimaksud dengan instrumen dalam penelitian ini adalah pengukuran terhadap variabel-variabel yang diteliti. Instrumen yang dipergunakan adalah kuesioner yang didesain secara terstruktur guna mendapatkan data primer tentang variabel penelitian dan pengelolaan Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru, dimana pengukuran ini mempergunakan skala Likert.

Dalam pelaksanaan penyebaran kuesioner, responden diminta untuk memberikan jawaban berupa check list (✓) pada jawaban yang dipilih. Untuk keperluan penelitian ini, setiap item atau jawaban dari masing-masing pertanyaan diberikan angka atau skor pada skala tersebut dengan nilai dari 1 sampai 4, dimana:

- Sangat Setuju/Sangat Sesuai/Sangat Sependapat : Skor = 5.
- Setuju/Sesuai/Sependapat : Skor = 4.
- Ragu-Ragu : Skor = 3
- Tidak Setuju/Tidak Sesuai/Tidak Sependapat : Skor = 2.
- Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Sependapat : Skor = 1.

1. Desain Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2005:162).

Agar instrumen yang disusun tidak menyimpang dari variabel-variabel penelitian, maka kuesioner perlu didesain sedemikian rupa seperti yang ditunjukkan dalam tabel desain kuesioner berikut:

TABEL 3.1
DESAIN KUESIONER PENELITIAN

No	Variabel	Indikator
1.	Keterampilan Manajerial (X_1)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tanggung Jawab ➤ Masa Kerja ➤ Tingkat Pendidikan ➤ Diklat Yang Pernah Diikuti
2.	MGMP (X_2)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bahan Ajar ➤ Pemahaman Bahan ajar ➤ Proses Pembelajaran ➤ Evaluasi ➤ Nilai Rata-Rata Siswa

Sumber: Data diolah

F. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Dalam prosedur pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder mempergunakan beberapa teknik, yaitu:

1. Interview yang mendalam, adapun teknik ini dilakukan dengan cara interview secara terstruktur dengan mempergunakan seperangkat pertanyaan berupa kuesioner (angket) yang ditujukan pada responden sebagai sampel penelitian untuk memperoleh data secara tertulis (data primer) dalam Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru.
2. Studi dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan

Keterampilan Manajerial, MGMP Terhadap Kinerja Guru, yang berfungsi sebagai data penunjang (data sekunder).

G. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilaksanakan. Dalam penelitian ini, penelitian dilakukan pada Sekolah Menengah Pertama di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

H. Validitas & Reliabilitas

Untuk memperoleh data yang valid dan reliabel dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap instrumen, dengan memperhatikan validitas dan reliabilitas tiap butir pertanyaan yang dijadikan alat ukur. Pengujian ini dilakukan sebelum penelitian berlangsung, kepada 10 orang guru di dua Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

a. Validitas

Validitas sebuah instrumen menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2005:137). Dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan angket kuesioner, yang disusun dengan upaya dapat mengukur apa yang seharusnya diukur.

Alat pengukur kuesioner dikatakan valid, bila alat ukurnya bisa melakukan pengukurannya. Pengukuran tingkat kesahihan kuesioner dengan menggunakan teknik *korelasi pearson product moment* sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi product moment.

X = Skor tiap item.

Y = Skor keseluruhan item (skor total).

N = Cacah subjek uji coba.

Nilai r yang diperoleh, digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan, dan kemudian dibandingkan dengan r pada tabel. Jika ada instrumen yang tidak valid, maka instrumen tersebut bisa dikeluarkan atau tidak digunakan.

Dalam penelitian ini nilai r tabel diperoleh dengan melihat tabel nilai r *product moment*. Dengan jumlah responden (N) = 10 orang dan taraf signifikansi 0,05 atau 5% maka diperoleh nilai r kritis tabel = **0,632**.

Pengujian validitas diperoleh dari mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Hasil korelasi bagian total ini yang diuji signifikansinya untuk menentukan valid dan tidak validnya item terhadap faktornya. Item yang mempunyai korelasi positif di atas nilai r kritis tabel (**0,632**) menunjukkan bahwa item tersebut valid.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas, untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen penelitian dapat dipercaya. Suatu instrumen dikatakan reliabel (handal) apabila instrumen tersebut bisa digunakan beberapa kali

untuk mengukur gejala yang sama, dan hasil pengukuran yang didapatkan mendekati sama atau relatif konsisten.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy}) - (SDx) - (SDy)}{\sqrt{(SDx)^2 + (SDy)^2 - 2(r_{xy}) \cdot (SDx) (SDy)}}$$

Keterangan:

r_{bt} = koefisien korelasi *Part Whole*.

r_{xy} = koefisien korelasi *Product Moment*.

SDx = Standard Deviasi skor total.

SDy = Standard Deviasi skor item.

Dari hasil perhitungan r_{bt} masing-masing variabel akan dibandingkan dengan nilai r batas (r tabel). Apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen dinyatakan reliabel.

Dalam pengujian validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan) instrumen ini, peneliti menggunakan alat bantu program *Statistical Product Service Solution (SPSS)*.

I. Analisis Data

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul, selanjutnya data yang terkumpul tersebut diproses dan dianalisa.

Adapun teknik analisis yang digunakan adalah:

1. Teknik Analisis Deskriptif

Analisa ini merupakan suatu analisa dengan cara mendeskripsikan atau memberikan gambaran atas data-data yang telah terkumpulkan dengan obyek penelitian. Analisa dilakukan dengan melalui perhitungan, menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data yang dianalisis.

2. Teknik Analisis Korelasi

Untuk mengetahui hubungan masing-masing faktor dalam variabel bebas dengan variabel terikat, digunakan rumus *korelasi pearsons product moment* sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat.

X = Jumlah skor variabel bebas.

Y = Jumlah skor variabel terikat.

N = Jumlah responden.

Berdasarkan nilai koefisien korelasi berada dalam interval -1 sampai dengan $+1$ atau $-1 < r < +1$. Jika $r = 1$ atau mendekati, dikatakan bahwa dua variabel itu mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Tetapi jika $r = -1$ atau mendekati dikatakan bahwa dua variabel tersebut mempunyai hubungan yang kuat dan negatif. Jika $r = 0$ atau mendekati dikatakan bahwa dua variabel tersebut tidak berhubungan.

Kriteria pengukurannya sebagai berikut (Sugiyono, 2005:214):

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

3. Teknik Analisis Regresi Linier Sederhana (Parsial)

Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen, dalam penelitian ini adalah Kinerja Guru.

X = Variabel independen, dalam penelitian ini terdiri dari:

X_1 = Keterampilan Manajerial.

X_2 = MGMP.

a = Konstanta, ditetapkan sebagai harga Y apabila nilai variabel X = 0.

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel independen (X). Bila b (+) maka arah naik dan bila b (-) maka arah turun. Selain itu, harga b merupakan fungsi dari koefisien korelasi. Harga b positif jika koefisien korelasi positif, begitu pula sebaliknya.

(Sugiyono, 2005:237).

4. Teknik Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda termasuk analisis verivikatif, yaitu untuk menguji hipotesis dari penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Model regresi untuk menganalisis atas dasar Sample Regression Function (SRF) sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Keterangan:

Y = Kinerja Guru.

X₁ = Keterampilan Manajerial.

X₂ = MGMP.

β_0 = Intersep, konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat X₁, X₂, X₃, sama dengan nol.

β_1 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y untuk setiap unit perubahan dalam X₁ dengan menganggap X₂ dan X₃ konstan.

β_2 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y untuk setiap unit perubahan dalam X₂ dengan menganggap X₁ dan X₃ konstan.

β_3 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y untuk setiap unit perubahan dalam X₃ dengan menganggap X₁ dan X₂ konstan.

e_i = Variabel pengganggu (faktor kesalahan).

5. Proses Pengolahan Data

Adapun tahapan proses pengolahan data dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Editing, proses ini berupa penelitian ulang terhadap kelengkapan data dan kebenaran jawaban yang dikehendaki peneliti.
2. Coding, proses ini merupakan kegiatan dengan pemberian tanda atau simbol dalam setiap data yang telah diedit.
3. Tabulating, merupakan pengelompokan data sejenis dalam tabel frekuensi untuk mempermudah dalam menganalisa.
4. Scoring, merupakan tahap pemberian nilai atau bobot berupa angka atas semua jawaban responden guna memperoleh data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis. Dimana jawaban responden dinilai dengan mempergunakan skala Likert, yaitu nilai atau bobot 1, 2, 3, 4. Untuk jawaban atas pertanyaan bersifat favourable angka skor dari 4 s.d. 1 sedangkan untuk pertanyaan yang bersifat unfavourable skor dari 1 s.d. 4.

6. Menguji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan statistik dengan analisa sebagai berikut:

1. Analisa Deskriptif.

Adalah suatu analisa yang dilakukan dengan melalui perhitungan, menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data yang dianalisis. Untuk penelitian ini, analisa deskriptif diSampelkan

pada jawaban angket responden. Peneliti berharap hasil analisa ini dapat memberikan gambaran jawaban responden dalam kaitannya dengan variabel-variabel penelitian.

2. Analisa Inferensial.

Dalam analisa inferensial ini, peneliti menggunakan analisis regresi linier sederhana (parsial) dan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) untuk menganalisa data. Analisis regresi linier sederhana untuk melihat pola hubungan fungsional ataupun kausal secara langsung masing-masing variabel independen dengan satu variabel dependen. Sedangkan analisis regresi linier berganda untuk melihat, menentukan hubungan dan pengaruh antar variabel, sebab akibat pada model hipotesis dengan pertimbangan kajian teoritis dan penelitian terdahulu. Dimana analisis regresi linier berganda ini dikembangkan sebagai suatu metode untuk mempelajari pengaruh secara langsung hubungan dua atau lebih variabel independen (variabel bebas) dengan satu variabel dependen (variabel terikat).

Alat analisis regresi linier sederhana (parsial) dan analisis regresi linier berganda dipergunakan sebagai alat perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang bertujuan untuk menghubungkan variabel X dengan variabel Y, dimana pengolahan data dilakukan dengan alat bantu komputer berupa program SPSS V.11,5 for windows. Persamaan-persamaan analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda telah dirumuskan untuk:

- a. Menghitung koefisien korelasi tiap variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) dengan variabel dependen:

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] \cdot [n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

(Sugiyono, 2005:242).

Keterangan:

r = koefisien korelasi parsial tiap variabel independen.

n = banyaknya responden.

X_i = nilai variabel independen ke (i).

Y_i = nilai variabel dependen ke (i).

- b. Menghitung koefisien korelasi antara variabel bebas secara bersama-sama (simultan) dengan variabel terikat dengan analisis regresi tiga prediktor:

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

(Ali Kesuma dan Rayuwanto, 2008:258)

Keterangan:

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi parsial.

$R_{y(1,2,3)}$ = Koefisien determinan (R^2).

- c. Menguji apakah harga koefisien korelasi berganda (*multiple correlation*) signifikan atau tidak, digunakan rumus:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2) / (n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2005:223)

Keterangan:

k = Jumlah variabel independen.

n = Jumlah anggota sampel.

R = Koefisien korelasi berganda.

Untuk menguji signifikansi, harga F reg dikonsultasikan dengan harga F tabel pada taraf signifikan 0,05 atau 5%. Apabila F reg dihitung sama dengan atau lebih besar dari F tabel atau $F_h \geq F_t$, maka korelasi sederhana maupun berganda dikatakan signifikan.

Untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dilakukan Uji Student (Uji-t). Uji parsial (uji secara sendiri-sendiri) dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika t hitung lebih besar dari t tabel atau $t_{hit} > t_{tab}$ artinya variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y), begitu juga sebaliknya.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Musyawaharah Guru Mata Pelajaran atau MGMP merupakan salah satu bentuk kelompok kerja yang beranggotakan guru mata pelajaran yang sama di tingkat sekolah menengah umum baik SMP, MTs, SMA, MA, maupun SMK.

MGMP merupakan organisasi formal yang memfasilitasi para guru mata pelajaran di tingkat sekolah menengah. Dengan demikian, MGMP memiliki kejelasan organisasi. Kejelasan organisasi merupakan salah satu dimensi kualitatif yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas suatu iklim organisasi.

Dalam lingkup tugas di bidang pendidikan terdapat beberapa jenis profesi kependidikan, antara lain guru, administrator, supervisor, konselor, ahli evaluasi dan peneliti. Pedoman Pelaksanaan Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia, Buku I, tahun 1981 dalam hubungan ini menegaskan, "Pertama, LP TK harus menghasilkan tenaga ahli kependidikan untuk bertugas sebagai guru atau tenaga kependidikan lain seperti konselor, administrator, peneliti dan ahli evaluasi."

B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, status dan masa kerja.

1. Jenis Kelamin

Berikut disajikan tabel pendistribusian jenis kelamin yang ditempati responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuesioner.

Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	39	35
Wanita	73	65
Jumlah	112	

Sumber : Lampiran 1

Tabel di atas menunjukkan bahwa Tenaga Pendidik didalam penelitian ini Lebih dominan Responden berjenis kelamin wanita dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 39 pegawai atau 35 persen, sedangkan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 73 pegawai atau 65 persen.

Berdasarkan tabel 5.1 di atas ternyata jenis kelamin yang mempunyai persentase tertinggi adalah jenis Kelamin wanita, hal ini di sebabkan oleh jumlah tenaga pendidik dengan jenis kelamin wanita lebih banyak dari yang berjenis kelamin pria.

2. Pendidikan

Berikut tabel mengenai pendidikan responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuesioner.

Tabel 4.2 Distribusi Pendidikan Formal Responden

Pendidikan	Frekuensi	%
SD – SMP	0	
SMA	0	
D1 – D3	13	11,61
S1	99	88,39
S2	0	
Jumlah	112	

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel tersebut diketahui bahwa kategori pendidikan yang paling banyak diteliti adalah berpendidikan S1 yaitu sebanyak 99 pegawai kemudian D3 sebanyak 13 pegawai. Berdasarkan tabel 5.2 di atas ternyata Tenaga pendidik yang mempunyai pendidikan S1 adalah memiliki persentase tertinggi. hal ini disebabkan oleh kualifikasi minimal pendidikan yang menjadi syarat tenaga pendidik.

3. Usia

Berikut tabel mengenai usia responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuesioner.

Tabel 4.3 Distribusi Usia Responden

Usia	Frekuensi	%
< 20 tahun	0	-
20 – 30 tahun	19	16,96
30 – 40 tahun	29	25,89
40 – 50 tahun	52	46,43
> 50 tahun	12	10,71
Jumlah	112	

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa usia paling banyak dari responden adalah 40 sampai 50 tahun sebanyak 52 responden atau 46 persen. Berdasarkan tabel 5.4 di atas ternyata usia yang mempunyai persentase tertinggi adalah usia antara 40 sampai 50 tahun sebanyak 46,43%, hal ini disebabkan karena banyaknya jumlah tenaga pendidik senior dan tenaga pendidik yang berusia lebih tua memiliki pengalaman, etos kerja, kualitas yang lebih dibandingkan dengan

4. Masa Kerja

Berikut tabel mengenai masa kerja responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuesioner.

Tabel 4.5 Distribusi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	%
< 10 tahun	27	24,11
10 – 20 tahun	63	56,25
20 – 30 tahun	22	19,65
30 – 40 tahun	-	-
> 40 tahun	-	-
Jumlah	112	

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel tersebut diketahui masa kerja responden yang paling banyak diteliti adalah yang lama masa kerja 10 sampai 20 tahun yaitu sebanyak 63 pegawai atau 56 persen. Berdasarkan tabel 5.5 di atas ternyata masa kerja yang mempunyai persentase tertinggi adalah masa kerja antara 10 sampai 20 tahun sebanyak 56,25%, hal ini disebabkan oleh guru-guru yang masa kerjanya antara 10 sampai 20 tahun adalah usia produktif dan tingkat pendidikannya minimal S1, sedangkan masa kerja di atas 20 tahun adalah rata-rata memasuki usia pensiun.

C Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

1. Uji Prasyarat

1.1 Uji Validitas

Untuk mendapatkan keyakinan alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya di ukur, perlu dilakukan pengujian kesahihan item pernyataan pada kuesioner dengan cara menghitung koefisien korelasi Pearson

dari tiap-tiap pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka kritis r yang terdapat pada tabel kritis r *product moment* sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikannya. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai t kritis 0,300 maka suatu pernyataan dianggap valid, sebaliknya jika koefisien korelasi lebih kecil dari nilai r kritis 0,300 maka suatu pernyataan dianggap tidak valid.

Setelah dilakukan pengujian terhadap 10 (sepuluh) orang responden dan hasilnya dianalisis menggunakan bantuan program SPSS untuk semua item Keterampilan Manejerial, MGMP dan Kinerja didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Keterampilan Manejerial

Butir Pertanyaan	Korelasi	Keterangan
Butir 1	0,907	Valid
Butir 2	0,741	Valid
Butir 3	0,741	Valid
Butir 4	0,817	Valid
Butir 5	0,659	Valid
Butir 6	0,654	Valid
Butir 7	0,697	Valid
Butir 8	0,907	Valid
Butir 9	0,741	Valid
Butir 10	0,817	Valid
Butir 11	0,659	Valid
Butir 12	0,687	Valid
Butir 13	0,659	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas MGMP

Butir Pertanyaan	Korelasi	Keterangan
Butir 1	0,962	Valid
Butir 2	0,745	Valid
Butir 3	0,787	Valid
Butir 4	0,870	Valid
Butir 5	0,870	Valid
Butir 6	0,962	Valid
Butir 7	0,962	Valid
Butir 8	0,745	Valid
Butir 9	0,787	Valid
Butir 10	0,870	Valid
Butir 11	0,870	Valid
Butir 12	0,962	Valid
Butir 13	0,962	Valid
Butir 14	0,962	Valid
Butir 15	0,745	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja

Butir Pertanyaan	Korelasi	Keterangan
Butir 1	0,965	Valid
Butir 2	0,722	Valid
Butir 3	0,782	Valid
Butir 4	0,877	Valid
Butir 5	0,877	Valid
Butir 6	0,965	Valid
Butir 7	0,965	Valid

Sumber : Lampiran 3

2. Uji Reliabilitas

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukurannya dapat diandalkan dan konsisten. Pada tabel hasil pengujian berikut

diketahui bahwa semua variabel mempunyai alpha di atas 0,6 yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha (α)	Keterangan
Keterampilan Manajerial	0,772	Reliabel
MGMP	0,776	Reliabel
Kinerja	0,804	Reliabel

Sumber : Lampiran 3

3. Analisis Regresi

Pada analisa data kita memerlukan suatu persamaan garis berdasarkan suatu rumus matematika yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diketahui dengan variabel yang tidak diketahui. Variabel yang diketahui disebut independent variabel atau yang mempengaruhi sedangkan variabel belum diketahui disebut dependent variabel atau variabel yang dipengaruhi. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel x dan variabel yang dipengaruhi disebut variabel y.

Untuk mengetahui pengaruh-pengaruh antara variabel-variabel tersebut dalam penelitian ini digunakan alat regresi linear berganda. Regresi menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang satu dengan variabel yang lain dimana variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain.

Adapun rumus regresi berganda adalah:

$$Y = a + a_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana:

- Y : Kinerja
- x_1 : Keterampilan Manajerial
- x_2 : MGMP
- a_1 : koefisien regresi Keterampilan Manajerial
- b_2 : koefisien regresi MGMP
- a : konstanta
- e : variabel pengganggu (tak dihitung)

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan dengan program komputer SPSS versi 18.0, maka didapatkan hasil regresi berganda sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Regresi

Variable	Koefisien
Konstant	1,869
X1 (Keterampilan Manajerial)	-0,182
X2 (MGMP)	0,586
F-hitung = 351,373	
$R^2 = 0,951$	
$R = 0,904$	

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil tersebut di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + a_1x_1 + b_2x_2 + e$$

$$Y = 1,869 - 0,182 x_1 + 0,586 x_2$$

Dari persamaan yang diatas, dapat diterprestasikan sebagai berikut:

- a. Nilai Konstanta

$a = 1.869$. Konstanta sebesar 1,869 berarti bahwa Kinerja akan sebesar 1,869 apabila Keterampilan Manejerial dan MGMP sama dengan nol.

b. Keterampilan Manejerial (a_1)

$a_1 = -0.182$ Koefisien Regresi X_1 (a_1) sebesar 0,182 merupakan penaksir parameter variabel Keterampilan Manejerial. Nilai ini menunjukkan apabila Keterampilan Manejerial meningkat 1%, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,182% dengan catatan tidak ada faktor lain yang mempengaruhi.

c. MGMP (b_2)

$b_2 = 0,586$ Koefisien Regresi X_2 (b_2) sebesar 0,586 merupakan penaksir parameter variabel MGMP. Nilai ini menunjukkan apabila MGMP meningkat 1%, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,586% dengan catatan tidak ada faktor lain yang mempengaruhi.

Pada uji ini peneliti melihat nilai VIF (Variance Inflating Factor), angka Tolerance dan koefisien korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil dari pengujian ditunjukkan pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.11

NILAI VIF DAN TOLERANCE

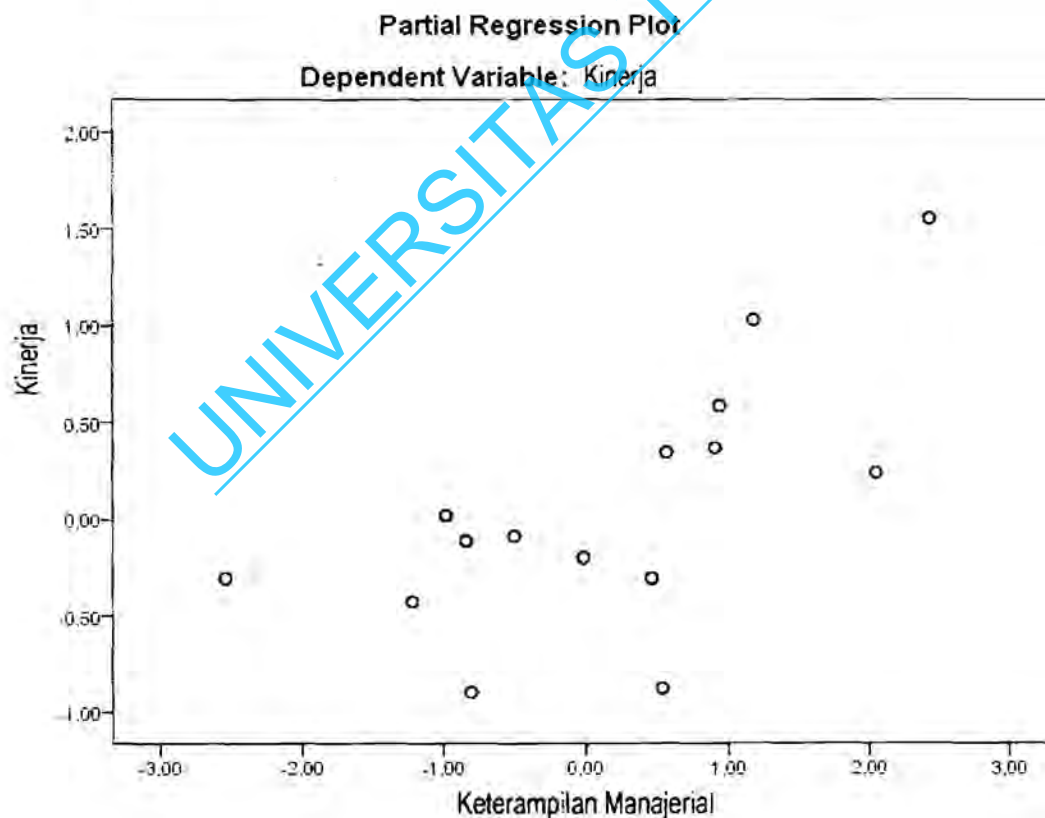
Variabel Bebas	VIF	Tolerance	Keterangan
Keterampilan Manejerial	7,084	0,141	Non-Multikolinieritas
MGMP	7,084	0,141	Non-Multikolinieritas

Sumber: Data diolah

4. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk melihat apakah model regresi yang dipergunakan terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari suatu pengamatan yang lain.

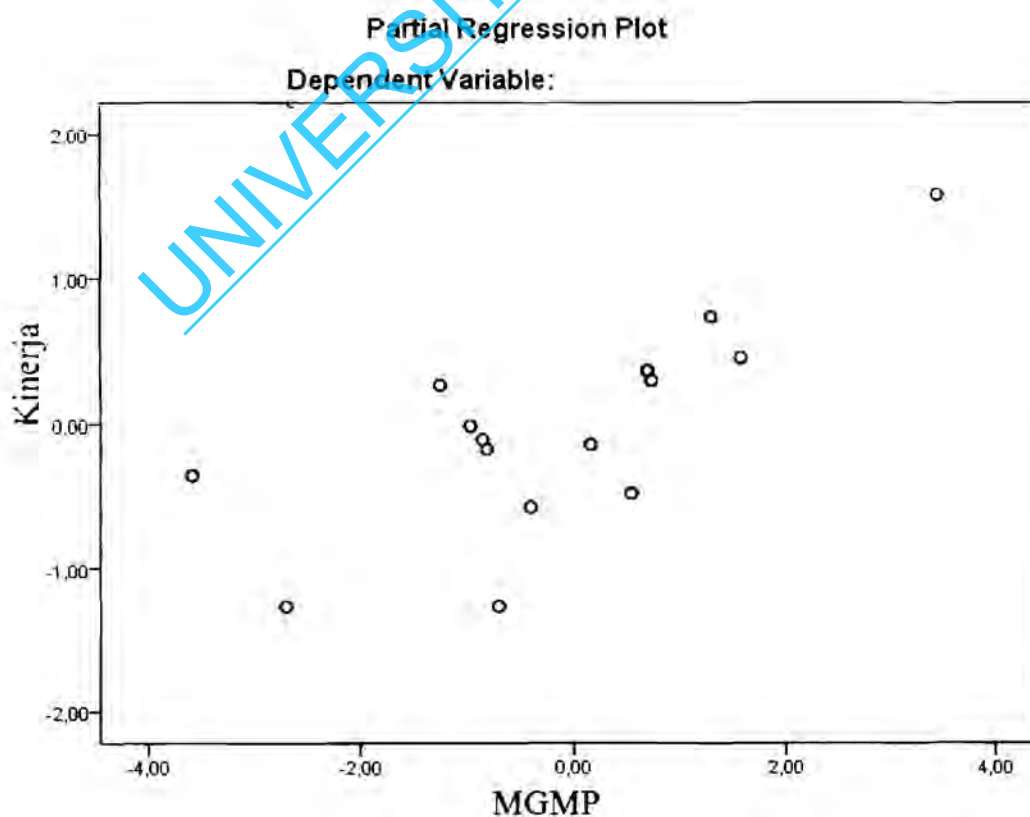
Penyebaran titik terjadi secara acak, berada di atas dan di bawah angka 0 (nol) atau ke arah sumbu Y positif dan Y negatif. Berdasarkan pola tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi yang dipergunakan dalam penelitian ini tidak terjadi Heteroskedastisitas dan model dianggap layak untuk memprediksi mutu pendidikan.



5. Uji Asumsi Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya, apakah berdistribusi normal atau tidak. Model regresi dikatakan baik apabila memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Hasil pengujian asumsi dalam penelitian ini menunjukkan terjadinya penyebaran data yang searah garis diagonal dan berimpit/berdekatan dengan garis diagonal tersebut. Kondisi ini menyatakan bahwa model yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas dan selanjutnya model layak untuk digunakan. Penyebaran data hasil uji asumsi dapat dilihat melalui tampilan grafik pada lampiran 5.



6. Uji Asumsi Autokorelasi

Untuk melihat apakah model yang dipergunakan memiliki masalah Autokorelasi atau tidak, maka dibandingkan nilai yang diperoleh pada Model Summary^b kolom Durbin-Watson (D-W) dengan nilai patokan D-W. Secara umum telah diambil suatu nilai patokan DW sebagai berikut:

- a. Jika angka D-W di bawah -2 berarti ada Autokorelasi positif.
- b. Jika angka D-W di antara -2 sampai $+2$, berarti tidak ada Autokorelasi.
- c. Jika angka D-W di atas $+2$, berarti ada Autokorelasi negatif.

Pada lampiran 5 **model Summary^b** didapatkan angka Durbin-Watson (D-W) sebesar **1,821**. Artinya secara statistik bahwa model regresi yang digunakan pada penelitian ini tidak memiliki masalah Autokorelasi, sehingga model dianggap layak.

D. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas perlu diuji untuk mengetahui baik tidaknya model yang digunakan dalam penelitian. Kemudian untuk mengetahui signifikansi variabel independent (Keterampilan Manajerial dan MGMP) terhadap variabel dependent (Kinerja) dilakukan uji t.

1. Pengujian Variabel Secara Individu (Uji t)

Uji t adalah pengujian variabel independent secara individu yang dilakukan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independent secara individu terhadap variabel dependent.

Pengujian ini dilakukan dengan pengujian satu sisi dan menggunakan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0 : b = 0$ berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Keterampilan Manajerial dan MGMP) terhadap Kinerja pegawai
- $H_A : b \neq 0$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Keterampilan Manajerial dan MGMP) terhadap Kinerja pegawai

Dengan kriteria sebagai berikut:

Jika tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Dalam analisis ini uji t dilakukan pada derajat kebebasan $(n-k-1) = 74$, dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Untuk tingkat keyakinan yang digunakan adalah 95 % atau $\alpha = 5\%$.

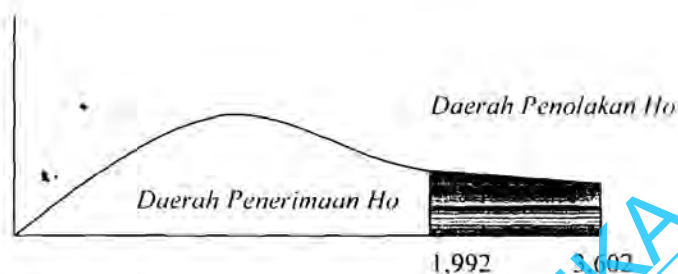
Maka t-tabel yang diperoleh adalah : 1,992

Nilai t-tabel di atas tersebut akan digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen.

1. Keterampilan Manajerial (X1)

Dari data pada lampiran 5 diperoleh kesimpulan bahwa koefisien regresi variabel Keterampilan Manajerial **signifikan** terhadap Kinerja, sebab tingkat signifikansinya sebesar **0,001**. Tingkat signifikansi ini lebih kecil dari tingkat signifikansi penelitian 0,05. Atau $(0,001 < 0,05)$. Maka keputusannya: **H_0 ditolak atau H_1 diterima**. Diketahui t hitung dari variabel Keterampilan Manajerial adalah sebesar 3,602. Dengan demikian t hitung $>$ t tabel $(3,602 > 1,992)$. Hal ini berarti Keterampilan Manajerial mempunyai pengaruh yang nyata dan positif terhadap Kinerja. Atau untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut ini:

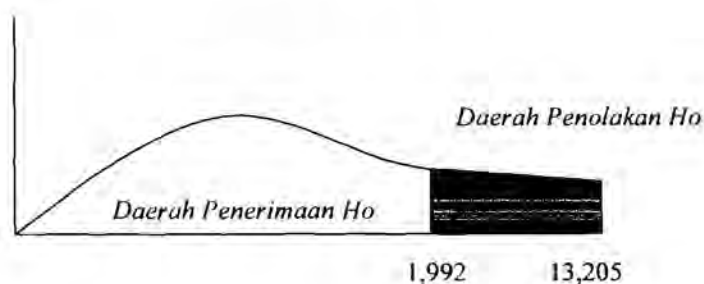
Gambar 4.12
Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0
Untuk Keterampilan Manajerial



2. MGMP (X2)

Dari data pada lampiran 5 diperoleh kesimpulan bahwa koefisien regresi variabel MGMP **signifikan** terhadap Kinerja, sebab tingkat signifikansinya sebesar **0,000**. Tingkat signifikansi ini lebih kecil dari tingkat signifikansi penelitian 0,05. Atau ($0,000 < 0,05$). Maka keputusannya: **H_0 ditolak atau H_1 diterima**. Diketahui t hitung dari variabel MGMP adalah sebesar 13,205. Dengan demikian $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($13,205 > 1,992$). Hal ini berarti MGMP mempunyai pengaruh yang nyata dan positif terhadap Kinerja. Atau untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 4.13
Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0
Untuk MGMP



2. Pengujian Variabel Secara Bersama-sama (Uji F)

Uji F adalah pengujian variabel independent secara bersama yang dilakukan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent.

Pengujian ini dilakukan dengan pengujian satu sisi dan menggunakan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = b_2 = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independent (Keterampilan Manajerial dan MGMP) terhadap variabel dependen (Kinerja).
- $H_A : b_1 \neq b_2 \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independent (Keterampilan Manajerial dan MGMP) terhadap variabel dependen (Kinerja).

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

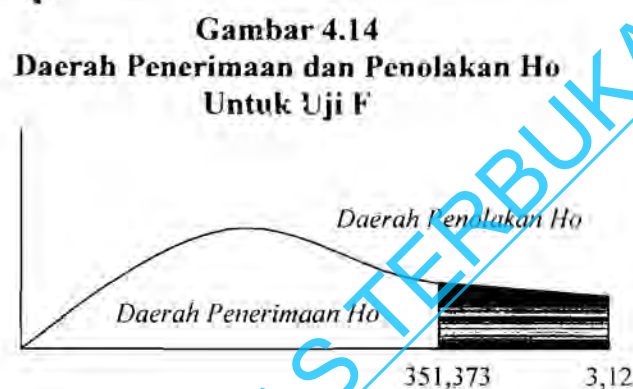
Jika tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% atau 0,05 dan derajat kebebasan $(df) = (n-k);(k-1) = (75);(2)$ dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel, maka diketahui bahwa F tabel = 3,12.

Dari hasil Uji-F diperoleh **F hitung** sebesar **351,373** dengan tingkat **signifikansi sebesar 0,000**. Dalam pengujian ini diperoleh kesimpulan: H_0 ditolak, **H_1 diterima**, sebab hasil menunjukkan: **tingkat signifikansi 0,000 < 0,05**. Atau dalam bentuk pernyataan, seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Dari hasil

perhitungan uji statistic yang dilakukan maka diperoleh nilai F-hitung sebesar 351,373. Dan dari angka tersebut berarti nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel ($351,373 > 3,12$), sehingga berarti menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian variabel Keterampilan Manejerial dan MGMP secara serempak atau bersama-sama mempengaruhi Kinerja pegawai.



3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mencari seberapa besar variasi variabel independent dapat menjelaskan secara keseluruhan variasi variabel independent. Koefisien determinasi mengukur seberapa besar pengaruh variabel independent secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen. Nilai r ini akan mempunyai range antara 0 sampai dengan 1. Apabila nilai r ini semakin mendekati 1, maka akan semakin kuat atau semakin besar pengaruh variabel-variabel independent terhadap variabel dependen.

Dan dari hasil penelitian ini maka diketahui nilai r adalah sebesar 0,951. Dari nilai tersebut dapat dilihat bahwa Kinerja dipengaruhi oleh Keterampilan Manejerial dan MGMP sebesar 0,951 atau sebesar 95,1%, sedangkan sisanya sebesar 4,9%

dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Nilai r yang sangat mendekati 1 ini berarti bahwa pengaruh variabel-variabel independent yaitu Keterampilan Manejerial dan MGMP sangat kuat terhadap variabel MGMP dan hubungan antara variabel tersebut adalah positif kuat dan signifikan.

E. Pembahasan

Berdasarkan interpretasi hasil analisa regresi maka dapat diketahui nilai koefisien konstanta yaitu = 1,869. Koefisien konstanta sebesar 1,869 berarti bahwa Kinerja akan sebesar 1,869 apabila Keterampilan Manejerial dan MGMP sama dengan nol, Nilai koefisien variabel Keterampilan Manejerial (X_1) yaitu sebesar 0,824 merupakan penaksir parameter variabel Keterampilan Manejerial. Nilai ini menunjukkan apabila Keterampilan Manejerial pegawai meningkat 1%, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,824% dengan catatan tidak ada faktor lain yang mempengaruhi.

Penilaian Tenaga Kependidikan pada beberapa SMP dan MTs diSampit Kabupaten Kotawaringin Timur terhadap keseluruhan indikator Keterampilan Manejerial menunjukkan bahwa pegawai menilai tinggi pada beberapa indikator Keterampilan Manejerial. Hal ini ditunjukkan nilai pearson correlation sebesar 0,824 yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten kinerja yang dibentuk.

Dari hasil uji t terhadap variabel Keterampilan Manejerial, maka diperoleh hasil bahwa t -hitung $>$ t -tabel ($3,602 >$ $1,99$). Hal ini berarti bahwa variabel Keterampilan Manejerial berpengaruh secara signifikan, nyata, kuat dan positif

terhadap Kinerja Tenaga kependidikan pada beberapa SMP dan Mts di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dari hasil penelitian ini dapat dibuktikan bahwa Keterampilan Manejerial berpengaruh kuat terhadap Kinerja dimana Kinerja pegawai akan semakin meningkat apabila di dalam bekerja selalu didukung oleh Keterampilan Manejerial sehingga pegawai akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan instansi. Ini menunjukkan bahwa Keterampilan Manejerial diperlukan oleh Setiap Kepala Sekolah untuk meningkatkan Kinerja pegawai. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip Keterampilan Manejerial, seorang pimpinan akan dapat memberikan Keterampilan Manejerial kepada bawahannya supaya bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan sehingga pegawai dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil yang maksimal. Keterampilan Manejerial dapat juga dilakukan dengan memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan interpretasi hasil analisa regresi maka dapat diketahui nilai koefisien variabel MGMP (X2) yaitu sebesar 0,586 merupakan penaksir parameter variabel MGMP. Nilai ini menunjukkan apabila MGMP meningkat 1%, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,586% dengan catatan tidak ada faktor lain yang mempengaruhi.

Dari hasil uji t terhadap variabel MGMP, maka diperoleh hasil bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($13,205 > 1,99$). Hal ini berarti bahwa variabel MGMP berpengaruh secara signifikan, nyata, kuat dan positif terhadap Kinerja Pegawai.

Penilaian Tenaga kependidikan pada beberapa SMP dan MTs disamping Kabupaten Kotawaringin Timur terhadap keseluruhan indikator MGMP menunjukkan bahwa pegawai menilai tinggi pada beberapa indikator MGMP. Hal ini ditunjukkan nilai *pearson correlation* sebesar 0.942 yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten kinerja yang dibentuk.

Dengan hasil penelitian ini dapat dibuktikan bahwa MGMP berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ini berarti penilaian Guru terhadap atribut MGMP sangat diperhitungkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa MGMP dikatakan kuat karena tidak terjadi pertentangan dengan Kinerja Pegawai, serta Hasil yang telah ada dalam MGMP dapat diterima oleh Guru sebagai anggota MGMP sebagai suatu yang benar di dalam merespon segala persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sehingga tidak ada kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh organisasi dengan kenyataan yang langsung dirasakan oleh Guru. Dimana semakin kecil tingkat kesenjangan tersebut maka akan semakin tinggi Kinerja yang ada, dan sebaliknya semakin tinggi tingkat kesenjangan yang ada maka akan semakin rendah tingkat Kinerja dan bahkan mungkin akan menyebabkan tidak adanya Kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai r sebesar 0,951. Dari nilai tersebut dapat dilihat bahwa Kinerja dipengaruhi oleh Keterampilan Manajerial dan MGMP sebesar 0,951 atau sebesar 95,1%, sedangkan sisanya sebesar 4,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Nilai tersebut mendekati 1, dan hal ini menunjukkan bahwa hubungan dan

pengaruh Keterampilan Manajerial dan MGMP terhadap Kinerja Pegawai adalah nyata, kuat dan positif. Sedangkan dari hasil uji F, diperoleh hasil bahwa $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($351,373 > 3,12$), hal ini berarti bahwa variabel Keterampilan Manajerial dan MGMP secara serempak atau bersama-sama berpengaruh secara nyata, kuat dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga membuktikan bahwa Kinerja dalam rangka pengembangan dan pencapaian tujuan instansi, dapat tercapai dengan adanya MGMP yang menitikberatkan pada kerjasama antar pegawai baik secara vertikal maupun horizontal serta Keterampilan Manajerial dari pimpinan untuk bekerjasama secara efektif dan selalu berkomunikasi antar bidang-bidang terkait.

Hasil pengujian model (model pengukuran dan model struktur) yang dibuat untuk penelitian ini yaitu kesesuaian model dengan data sehingga model yang dibangun layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan kemudian diperoleh hasil uji hipotesis penelitian.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fanny Julita (2009), Kusmayanti (2008), Tien Danarti Mesra (2005), dan Kususmaswari (2007) yang menyatakan bahwa MGMP berpengaruh terhadap Kinerja serta dapat dilihat dari pengaruh langsung MGMP terhadap Kinerja.

BAH V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan :

1. Semua indikator merupakan dimensi dari variabel Keterampilan Manejerial, MGMP dan kinerja pegawai dan masih bisa dikembangkan lagi untuk indikator-indikator lain selain dari indikator yang digunakan didalam penelitian ini.
 - a) Berdasarkan hasil Uji-t diperoleh tingkat signifikansi variabel Keterampilan Manejerial Sehingga memberikan pengaruh yang kuat dalam meningkatkan Kinerja Guru.
 - b) Keterampilan Manejerial berpengaruh kuat terhadap Kinerja dimana Kinerja pegawai akan semakin meningkat apabila di dalam bekerja selalu didukung oleh Keterampilan Manejerial sehingga pegawai akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan instansi. Ini menunjukkan bahwa Keterampilan Manejerial diperlukan oleh Setiap Kepala Sekolah untuk meningkatkan Kinerja pegawai. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip Keterampilan Manejerial, seorang pimpinan akan dapat memberikan Keterampilan Manejerial kepada bawahannya supaya bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan sehingga pegawai dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil yang maksimal. Keterampilan Manejerial

dapat juga dilakukan dengan memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Berdasarkan hasil Uji-t diperoleh tingkat signifikansi variabel MGMP Sehingga memberikan pengaruh yang kuat dalam meningkatkan Kinerja Guru.

a) MGMP berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ini berarti penilaian Guru terhadap atribut MGMP sangat diperhitungkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa MGMP dikatakan kuat karena tidak terjadi pertentangan dengan Kinerja Pegawai, serta Hasil yang telah ada dalam MGMP dapat diterima oleh Guru sebagai anggota MGMP sebagai suatu yang benar di dalam merespon segala persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sehingga tidak ada kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh organisasi dengan kenyataan yang langsung dirasakan oleh Guru. Dimana semakin kecil tingkat kesenjangan tersebut maka akan semakin tinggi Kinerja yang ada, dan sebaliknya semakin tinggi tingkat kesenjangan yang ada maka akan semakin rendah tingkat Kinerja dan bahkan mungkin akan menyebabkan tidak adanya Kinerja yang baik.

b) MGMP berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ini dipengaruhi oleh masih banyaknya Guru di Kabupaten Kotawaringin Timur yang mengajar tidak sesuai dengan spesifikasi pendidikan yang diperoleh. Maka dari itu peran MGMP sangat besar untuk meningkatkan kinerja guru. Prestasi kerja merupakan perpaduan antara faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Seperti model yang disusun oleh Wood, dkk, 2001.

Prestasi kerja = faktor individual x motivasi bekerja x dukungan organisasi

3. Keterampilan Manajerial dan MGMP berpengaruh dalam meningkatkan Kinerja Guru (tenaga kependidikan) di SMP dan MTS dikabupaten kotawaringin timur .
 - a) Keterampilan Manajerial dan MGMP secara simultan **signifikan dan cukup berpengaruh** dalam meningkatkan Kinerja Guru (tenaga kependidikan) di SMP dan MTS dikabupaten kotawaringin timur. Hal ini berdasarkan hasil Uji-F diperoleh F hitung lebih besar dari F tabel dengan tingkat signifikansi **0,000**.
 - b) Keterampilan Manejerial dan MGMP secara serempak atau bersama-sama berpengaruh secara nyata, kuat dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga membuktikan bahwa Kinerja dalam rangka pengembangan dan pencapaian tujuan instansi, dapat tercapai dengan adanya MGMP yang menitikberatkan pada kerjasama antar pegawai baik secara vertikal maupun horizontal serta Keterampilan Manejerial dari pimpinan untuk bekerjasama secara efektif dan selalu berkomunikasi antar bidang-bidang terkait.

B. Saran

Berdasarkan analisis, pembahasan dan kesimpulan di atas, maka disarankan kepada Kepala Sekolah SMP dan MTs dikabupaten kotawaringin timur untuk :

1. Membangun dan meningkatkan Keterampilan Manajerial sehingga guru dapat bekerja secara maksimal sehingga tujuan instansi dapat tercapai.
2. Mengelola dan mengikutsertakan guru mata pelajaran dalam organisasi MGMP, sehingga dapat meningkatkan kerja tenaga kependidikan.
3. Memberikan motivasi dan dorongan kepada guru agar dapat meningkatkan kinerjanya melalui organisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis* Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology
- Engel F. James. Blackwell. D. Roger. Miniard W Paul. 1987. *Perilaku Konsumen*, penerbit Binapura Aksara Jakarta. Cetakan Pertama
- Fessler, S & Judith. E. 1992. *What Teacher need to Know and Teach.:* Random House New York.
- Freddy Rangkuti. 2004. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Garvin, David A. (1988). *Managing Quality* New York, NY : The Free Press
- Gibson, Ivancevich dan Donelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani. Penerbit Binapura Aksara. Jakarta
- Heizer , Jaz dan Barry Render (1993), *Production and Operations Management*,
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (terjem.) Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Hermawan Kertajaya. 2007. *Boosting Loyalitas Marketing Performance*. PT. Mizan Pustaka
- Juran, J.M dan Frank M. Gyra. (1988), *Juran's Quality Control Handbook* (4th edition), New York, NY; Mc Graw Hill Book, Inc
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Keith, S. 1991, *Education, Management, and Participation: New Directions In Educational Administration*. Boston. Allyn and Bacon.
- Kotler. P. 1997. *Manajemen Pemasaran; Analisa Perencanaan Implikasi dan Kontrol* Jilid I. PT. Prennalindo Jakarta
- Kotler, Philip. 2001, *Marketing Management, The Millieneun Edition*. Prentice Hall Inc, New Jersey
- Kusdyah, R. Ike (2004). *Manajemen (Konsep-konsep dasar Dan Pengantar teori)*, UMM Press, malang
- Kusdyah, R. Ike (2008), *Manajemen Sumber daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Liavita, 2007. *Pengaruh Iklim Kerja Organisasi Sekolah terhadap Motivasi Mengajar Guru di SMA Kartika Siliwangi 2, Bandung*.

- Lupioyadi rambat dan Hamdani A. 2006. Manajemen Pemasaran Jasa. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Madyo Ekosusilo. 2002. Kontribusi Jen-jang Pendidikan, Penataran, dan Kegiatan KKG terhadap Peningkatan Kemampuan Profesional Guru. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo. (Artikel dari hasil penelitian yang tidak dipublikasikan).
- Mc. Kenna. R. 1991. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. New York u.a 1991
- Parasuraman A, Zeithaml A Valerie and Berry L Leonard (1988) Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations. Copyright 1990 by the Free Press A Division of Simon & Schuster Inc. New York
- Rasyid Ridho. 2007. Metodologi Penelitian, Bahan Kuliah Program Magister Manajemen Universitas Bina Darma Palembang.
- Sahertian Piet A. 2000. Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rhineka Cipta. Jakarta.
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto. 1982. Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, FKIP Malang, Malang.
- Steven P. Schnaars. 1991. Marketing Strategy; Smun & Schuster
- Suryadi, 1986. kualitas kepala sekolah, jakarta
- Supriadi, Dedi. 2003. Guru Di Indonesia, Depdiknas, Jakarta.
- Toha, Miftah. 1983. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. CV. Rajawali, Jakarta.
- Tjiptono. F. 1995. Strategi Pemasaran. Yogyakarta; Andi Offset. 1996
- Tjiptono, fandy, 2005. Pemasaran jasa, edisi Pertama, Cetakan pertama, januari 2005 , Bayumedia Publishing
- Undang-Undang RI., No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Citra Umbara, Bandung.
- Undang-Undang RI., No.14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, Depdiknas, Jakarta.
- Via Wuviani, 2004. *Faktor-fakto yang mempengaruhi kinerja guru Studi tentang pengaruh kwalifikasi, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Bandung*, Bandung.
- Wijaya, C. & Rusyan, AT. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1991.

- Winarno. 2008. Usaha Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Sertifikasi. LPMP Kalimantan Tengah, Palangka Raya.
- Wiraputra R. Iyeng. 1981. Beberapa Aspek Dalam Kepemimpinan Pendidikan. Bhatara Karya Aksara, Jakarta.
- Sundarso,dkk. 2009. Teori Administrasi. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Wilirdus B. Elu, Agus Joko Purwanto. 2009 . inovasi dan perubahan organisasi. Universitas terbuka, Jakarta

UNIVERSITAS TERBUKA

INFORMASI PRIBADI

1. Nama lengkap :
2. Tempat/Tanggal lahir :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan
4. Lama Menjadi Guru :Tahunbulan
5. Lama Mengajar di Sekolah bersangkutan : Tahunbulan
6. Pendidikan Terakhir
(Lingkari pada kolom pilihan yang sesuai)

< D3	D3	S1	S2	S3
------	----	----	----	----

7. Apakah Bidang studi (keahlian Anda ? (Lingkari bidang studi yang sesuai dengan ijazah terakhir. Jika Anda memilih LAINNYA, tuliskan bidang studi yang dimaksud)

1. B. Indonesia	2. B. Inggris	3. Matematika	4. Fisika	5. Kimia	6. Biologi
7. Sosiologi	8. Geografi	9. Lainnya			

8. Mengajar di kelas berapakah Anda sekarang ? Berapa lama Anda telah mengajar mata pelajaran ini ? (tuliskan mata pelajaran dan kelas yang Anda ajar serta berapa lama Anda telah mengajar mata pelajaran tersebut)

No.	Mata Pelajaran	Kelas	Lamanya
8.1.			tahun bulan
8.2.			tahun bulan
8.3.			tahun bulan

Apakah anda mengajar di sekolah ini		1. Ya	2. Tidak
Jika jawaban Anda "ya" pada pertanyaan di atas, tuliskan nama sekolah dan lingkari nomor untuk jenis sekolah beserta mata pelajaran yang diajarkan di sekolah tersebut	Nama Sekolah		
	Jenis Sekolah	1. Negeri	2. Swasta
	Mata pelajaran	1. B. Indonesia 2. B. Inggris 3. Matematika 4. IPA 5. IPS 6. Lainnya	

A. MANAGEMEN SEKOLAH

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut mengenai kepemimpinan kepala sekolah

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Kepala sekolah secara teratur memeriksa rencana pembelajaran yang ditulis oleh guru.	1	2	3	4	5
b.	Kepala sekolah secara teratur mengunjungi kelas-kelas untuk memantau dan mensupervisi proses belajar-mengajar di dalam kelas	1	2	3	4	5
c.	Kepala sekolah memberikan penghargaan khusus kepada para guru yang telah bekerja sama untuk meningkatkan kualitas/kinerja sekolah	1	2	3	4	5

2. Komunikasi dan Partisipasi

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut mengenai komunikasi dan partisipasi di sekolah Anda?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Guru-guru terlibat dalam perumusan kebijakan dan perencanaan di sekolah	1	2	3	4	5
b.	Saya tidak ragu berbicara pada kepala sekolah mengenai masalah yang dihadapi dalam pembelajaran dan manajemen kelas	1	2	3	4	5
c.	Kami memiliki komite sekolah yang aktif mendukung peningkatan kualitas/kinerja sekolah	1	2	3	4	5

3. Prioritas dalam pengembangan Guru

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut mengenai prioritas pengembangan guru di sekolah Anda?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Pelatihan guru merupakan salah satu kegiatan yang diprioritaskan	1	2	3	4	5
b.	Kami diberi kesempatan yang cukup untuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan-pelatihan bagi pengembangan guru.	1	2	3	4	5
c.	Kami didorong untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pembelajaran.	1	2	3	4	5

4. Pengembangan Guru Berbasis Sekolah

Seberapa seringkah hal-hal berikut terjadi di sekolah Anda?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Sekolah menyelenggarakan kegiatan pelatihan guru berbasis sekolah	1	2	3	4	5
b.	Kepala sekolah mendorong guru untuk aktif pada kegiatan MGMP	1	2	3	4	5
c.	Kami diberi kesempatan untuk mengamati pembelajaran yang dilakukan oleh guru lain	1	2	3	4	5

B. BUDAYA SEKOLAH

1. Kesejawatan dan komunitas belajar guru

Seberapa seringkah Anda setuju terhadap pernyataan berikut ini?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Saya merasa nyaman ketika bekerja dengan guru-guru yang lain di sekolah ini.	1	2	3	4	5
b.	Saya merasa bebas untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan dengan guru lain	1	2	3	4	5
c.	Saya merasa bebas untuk meminta nasehat dan saran dari guru lain	1	2	3	4	5
d.	Saya melaksanakan diskusi dengan sesama guru mata pelajaran untuk merancang pelaksanaan pembelajaran di kelas	1	2	3	4	5

2. Kebebasan Berpendapat

Seberapa seringkah Anda setuju terhadap pernyataan berikut ini?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Saya diberi kebebasan dalam memberikan kritik dan saran untuk membangun peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan sekolah	1	2	3	4	5
b.	Mayoritas guru diberikan kesempatan untuk mengungkapkan saran dan pendapat dalam rangka kemajuan sekolah di dalam kegiatan rapat guru	1	2	3	4	5

C. PROSES PEMBELAJARAN DI KELAS

1. Kerja Kelompok

Seberapa seringkah Anda melakukan hal seperti berikut ini?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Melakukan pembelajaran kelompok kecil di dalam kelas	1	2	3	4	5
b.	Mengatur diskusi kelompok di dalam kelas.	1	2	3	4	5
c.	Mendorong siswa untuk belajar bersama dan saling belajar dari sesama siswa.	1	2	3	4	5
d.	Memberi siswa tugas yang harus dikerjakan secara kelompok	1	2	3	4	5

2. Penggunaan Alat Peraga

Seberapa seringkah Anda melakukan hal seperti berikut ini?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Dalam kegiatan pembelajaran di kelas, saya menggunakan beragam alat peraga: peta, grafik, gambar, kartu, dll.	1	2	3	4	5
b.	Di kelas, saya menggunakan alat yang tersedia dalam kehidupan sehari-hari	1	2	3	4	5
c.	Saya memberi kesempatan kepada siswa untuk melakukan eksplorasi dalam pembelajaran (eksperimen, menghitung, menggambar, dsb.) di dalam kelas.	1	2	3	4	5

3. Tukar Pendapat

Seberapa seringkah Anda melakukan hal seperti berikut ini?

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang kadang	Sering	Selalu
a.	Dalam pembelajaran, saya mendorong siswa mendengarkan gagasan dan pikiran siswa lain.	1	2	3	4	5
b.	Siswa merasa senang bertukar pendapat dan pikiran antar sesama mereka.	1	2	3	4	5
c.	Pemahaman siswa makin mendalam jika saling mendengar gagasan dan pikiran diantara mereka	1	2	3	4	5

D. KINERJA BELAJAR SISWA

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut tentang pemahaman dan minat siswa terhadap Pelajaran?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Mayoritas siswa dapat memahami dan mengikuti materi pelajaran di kelas	1	2	3	4	5
b.	Mayoritas siswa senang mengikuti pelajaran	1	2	3	4	5
c.	Mayoritas siswa ingin belajar mata pelajaran yang saya ajarkan di kelas yang lebih tinggi nanti	1	2	3	4	5

E. KETERTARIKAN GURU TERHADAP PEMBELAJARAN

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Saya tertarik pada proses dan kemajuan belajar masing-masing siswa	1	2	3	4	5
b.	Saya tertarik pada bagaimana siswa bekerja sama dalam pembelajaran	1	2	3	4	5
c.	Saya banyak belajar dari para siswa dalam pembelajaran	1	2	3	4	5
d.	Saya lebih siap mengajar di kelas dengan menggunakan ceramah saja	1	2	3	4	5
e.	Saya termotivasi untuk mencoba berbagai metode pembelajaran baru di kelas	1	2	3	4	5
f.	Mayoritas guru termotivasi berupaya memperbaiki pembelajaran di kelas	1	2	3	4	5

Menurut Anda hal-hal apakah yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran? Silahkan pilih hal-hal yang menurut Anda paling penting. Pilihlah maksimum 3 jawaban dengan memberi tanda check-List pada nomor di depannya. Jika Anda memilih lainnya, jelaskan/spesifikasikan jawaban Anda.

No.	Pernyataan	
(1)	Memperdalam penguasaan materi ajar	()
(2)	Kemampuan dan keterampilan mengajar	()
(3)	Memahami proses belajar siswa	()
(4)	Penilaian kepala sekolah kepada guru harus objektif (fair)	()
(5)	Kesempatan untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman diantara para guru	()
(6)	LAINNYA (Jelaskan)	()

F. KETERTARIKAN SISWA PADA PEMBELAJARAN

1. Kerja: Kelompok

Berikan penilaian Anda terhadap ketertarikan siswa bekerja kelompok di kelas.

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Siswa menyenangi pembelajaran kelompok kecil di dalam kelas	1	2	3	4	5
b.	Siswa tertarik untuk belajar bersama dan saling belajar dari sesama siswa.	1	2	3	4	5
c.	Siswa merasa senang bertukar pendapat an pikiran antar sesama mereka.	1	2	3	4	5
d.	Siswa antusias mengerjakan tugas mata pelajaran secara berkelompok	1	2	3	4	5

2. Penggunaan Alat Peraga

Seberapa setujukah Anda terhadap pernyataan seperti berikut ini?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Siswa senang apabila dalam kegiatan pembelajaran di kelas, saya menggunakan beragam alat peraga: peta, grafik, gambar, kartu, dll.	1	2	3	4	5
b.	Siswa merasa senang apabila saya memberi kesempatan kepada mereka untuk melakukan eksperimen, menghitung, menggambar dsb. di dalam kelas.	1	2	3	4	5

3. Pemahaman terhadap Pelajaran

Dalam hal apakah Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut berkenaan dengan pemahaman siswa terhadap pelajaran?

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Mayoritas siswa aktif mengikuti pembelajaran yang saya ajarkan	1	2	3	4	5
b.	Mayoritas siswa bersemangat mengikuti pembelajaran	1	2	3	4	5
c.	Mayoritas siswa memperhatikan pembelajaran di kelas pada saat saya menjelaskan.	1	2	3	4	5
d.	Mayoritas siswa ingin belajar mata pelajaran yang saya ajarkan lebih lanjut	1	2	3	4	5

G. ORGANISASI DAN KEGIATAN ILMIAH

1. Kegiatan MGMP

1.1 Partisipasi dalam Kegiatan MGMP,

Pada tabel di bawah, isikan frekuensi kegiatan dan jumlah hari kehadiran Anda dalam kegiatan MGMP pada tahun ini (Januari 2011 — sd sekarang). Jika Anda tidak pernah mengikuti kegiatan MGMP sepanjang tahun tersebut, tuliskan "0" untuk pertanyaan a dan b.

a.	Jumlah kegiatan MGMP yang Anda ikuti Kegiatan/pelatihan
b.	Jumlah hari Anda mengikuti kegiatan MGMP selama periode (Januari 2011 s.d. sekarang)hari

1.2 Dampak Kegiatan MGMP

Seberapa jauh Anda setuju atau tidak setuju terhadap beberapa pernyataan berikut mengenai kegiatan MGMP yang telah Anda ikuti tahun lalu. Jika Anda tidak mengikuti kegiatan MGMP pada tahun lalu, biarkan pertanyaan-pertanyaan berikut tidak diisi.

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
a.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk peningkatan penguasaan materi ajar	1	2	3	4	5
b.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk peningkatan keterampilan mengajar	1	2	3	4	5
c.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk bertukar gagasan sesama guru	1	2	3	4	5
d.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk peningkatan kompetensi profesional	1	2	3	4	5
e.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk peningkatan kompetensi pedagogik	1	2	3	4	5
f.	Kegiatan MGMP bermanfaat untuk peningkatan kompetensi sosial	1	2	3	4	5

H. LESSON STUDY

Berilah tanda Check-List pada kolom yang sesuai

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
IMPLEMENTASI LESSON STUDY						
1.	Saya mengerti tujuan Lesson Study (LS) sebelum mulai kegiatan Lesson Study.	1	2	3	4	5
2.	Saya mengerti proses Lesson Study (LS) sebelum mulai kegiatan Lesson Study.	1	2	3	4	5
	Materi Lesson Study membantu saya	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju
4.	Penyampaian materi Lesson Study memotivasi saya mengimplementasikan Lesson Study.	1	2	3	4	5
5.	Saya meyakini bahwa implementasi Lesson Study dapat meningkatkan kemampuan saya dalam membelajarkan siswa	1	2	3	4	5
TAHAP PERENCANAAN LESSON STUDY (PLAN)						
6.	Saya memfokuskan kegiatan Lesson Study berdasarkan permasalahan pembelajaran yang dialami siswa	1	2	3	4	5
7.	Saya memperoleh masukan berharga dalam diskusi penyusunan perangkat pembelajaran (RPP, LKS, Media, Lembar Observasi) melalui kolaborasi dengan teman sejawat.	1	2	3	4	5
8.	Saya dapat mengembangkan bahan ajar yang lebih menantang melalui kolaborasi dengan teman sejawat.	1	2	3	4	5
9.	Saya dapat mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih menantang melalui kolaborasi dengan teman sejawat.	1	2	3	4	5
10.	Saya dapat mengembangkan Lembar Kerja Siswa (LKS) yang lebih menantang melalui kolaborasi dengan teman sejawat.	1	2	3	4	5
11.	Saya dapat mengembangkan Media Pembelajaran yang lebih menantang melalui kolaborasi dengan teman sejawat.	1	2	3	4	5
12.	Saya dapat mengembangkan Lembar Observasi kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan fokus permasalahan pembelajaran.	1	2	3	4	5
TAHAP IMPLEMENTASI RENCANA LESSON STUDY (DO)						
13.	Saya tidak merasa terganggu oleh observer saat open lesson.	1	2	3	4	5
14.	Saya dapat memfasilitasi siswa berdiskusi saat open lesson.	1	2	3	4	5
15.	Saya tidak mendominasi pembelajaran melalui ceramah saat open lesson.	1	2	3	4	5
16.	Saya memberi kesempatan kepada siswa untuk mengajukan pertanyaan.	1	2	3	4	5
17.	Saya mampu mengidentifikasi siswa yang mengalami kesulitan belajar.	1	2	3	4	5
18.	Saya dapat membantu siswa yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran	1	2	3	4	5
19.	Saya dapat menyesuaikan rencana pembelajaran dengan kondisi nyata di kelas.	1	2	3	4	5
20.	Saya merasa bahwa target pembelajaran tercapai.	1	2	3	4	5

TAHAP DISKUSI REFLEKSI LESSON STUDY (SEE)						
21.	Saran/komentar yang disampaikan oleh observer dalam diskusi berdasarkan temuan aktivitas pembelajaran (do).	1	2	3	4	5
22.	Saya tidak merasa dihakimi saat diskusi refleksi.	1	2	3	4	5
23.	Saya memperoleh masukan berharga dari observer saat diskusi refleksi untuk perbaikan pembelajaran berikutnya.	1	2	3	4	5
24.	Saya akan menerapkan hasil refleksi pada pembelajaran berikutnya.	1	2	3	4	5
25.	Saya melaksanakan kegiatan Lesson Study sekaligus sebagai penelitian tindakan.	1	2	3	4	5
26.	Saya tetap melaksanakan kegiatan Lesson Study pada masa yang akan datang.	1	2	3	4	5

.....2013

Responden

.....
NIP.

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KORELASI KETRAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

LAMPIRAN 2 KORELASI KINERJA

LAMPIRAN 3 KORELASI MGMP

LAMPIRAN 4 REGRESI

LAMPIRAN 5 REABILITAS KETRAMPILAN

LAMPIRAN 6 REABILITAS MGMP

LAMPIRAN 7 REABILITAS KINERJA

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9
butir10 butir11 butir12 butir13 keterampilan manajerial
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes	
Output Created	07-Nov-2013 05:37:37
Comments	
Input	Data
	D:\Mesis terakhir\HA SIL\spss\keterampilan manajerial.sav
	Active Dataset
	DataSet10
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data
	10
	File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS
	/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9 butir10 butir11 butir12 butir13 keterampilan manajerial
	/PRINT=TWOTAIL NOSIG
	/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time
	00:00:00,156
	Elapsed Time
	00:00:00,166

Correlations

		butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6
butir1	Pearson Correlation	1	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,430	,527
	Sig. (2-tailed)		,044	,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir2	Pearson Correlation	,645 [*]	1	1,000 ^{**}	,667 [*]	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044		,000	,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir3	Pearson Correlation	,645 [*]	1,000 ^{**}	1	,667 [*]	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044	,000		,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir4	Pearson Correlation	,775 ^{**}	,667 [*]	,667 [*]	1	,333	,408
	Sig. (2-tailed)	,009	,035	,035		,347	,242
	N	10	10	10	10	10	10
butir5	Pearson Correlation	,430	,167	,167	,333	1	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,645	,645	,347		,060
	N	10	10	10	10	10	10
butir6	Pearson Correlation	,527	,272	,272	,408	,612	1
	Sig. (2-tailed)	,117	,447	,447	,242	,060	
	N	10	10	10	10	10	10
butir7	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,430	,527
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir8	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,430	,527
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir9	Pearson Correlation	,645 [*]	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,667 [*]	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000	,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir10	Pearson Correlation	,775 ^{**}	,667 [*]	,667 [*]	1,000 ^{**}	,333	,408
	Sig. (2-tailed)	,009	,035	,035	,000	,347	,242
	N	10	10	10	10	10	10
butir11	Pearson Correlation	,430	,167	,167	,333	1,000 ^{**}	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,645	,645	,347	,000	,060
	N	10	10	10	10	10	10
butir12	Pearson Correlation	,527	,272	,272	,408	,612	1,000 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,117	,447	,447	,242	,060	,000
	N	10	10	10	10	10	10

butir13	Pearson Correlation	,430	,167	,167	,333	1,000**	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,645	,645	,347	,000	,060
	N	10	10	10	10	10	10
keterampilan manajerial	Pearson Correlation	,907**	,741*	,741*	,817**	,659*	,687*
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,014	,004	,038	,028
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Correlations

		butir7	butir8	butir9	butir10	butir11	butir12
butir1	Pearson Correlation	1,000**	1,000**	,645*	,775**	,430	,527
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir2	Pearson Correlation	,645*	,645*	1,000**	,667*	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,000	,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir3	Pearson Correlation	,645*	,645*	1,000**	,667*	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,000	,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir4	Pearson Correlation	,775**	,775**	,667*	1,000**	,333	,408
	Sig. (2-tailed)	,009	,009	,035	,000	,347	,242
	N	10	10	10	10	10	10
butir5	Pearson Correlation	,430	,430	,167	,333	1,000**	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,214	,645	,347	,000	,060
	N	10	10	10	10	10	10
butir6	Pearson Correlation	,527	,527	,272	,408	,612	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,117	,117	,447	,242	,060	,000
	N	10	10	10	10	10	10
butir7	Pearson Correlation	1	1,000**	,645*	,775**	,430	,527
	Sig. (2-tailed)		,000	,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir8	Pearson Correlation	1,000**	1	,645*	,775**	,430	,527
	Sig. (2-tailed)	,000		,044	,009	,214	,117
	N	10	10	10	10	10	10
butir9	Pearson Correlation	,645*	,645*	1	,667*	,167	,272
	Sig. (2-tailed)	,044	,044		,035	,645	,447
	N	10	10	10	10	10	10
butir10	Pearson Correlation	,775**	,775**	,667*	1	,333	,408
	Sig. (2-tailed)	,009	,009	,035		,347	,242
	N	10	10	10	10	10	10

butir11	Pearson Correlation	,430	,430	,167	,333	1	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,214	,645	,347		,060
	N	10	10	10	10	10	10
butir12	Pearson Correlation	,527	,527	,272	,408	,612	1
	Sig. (2-tailed)	,117	,117	,447	,242	,060	
	N	10	10	10	10	10	10
butir13	Pearson Correlation	,430	,430	,167	,333	1,000**	,612
	Sig. (2-tailed)	,214	,214	,645	,347	,000	,060
	N	10	10	10	10	10	10
keterampilan manajerial	Pearson Correlation	,907**	,907**	,741*	,817**	,659*	,687*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,004	,038	,028
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Correlations

		butir13	keterampilan manajerial
butir1	Pearson Correlation	,430	,907**
	Sig. (2-tailed)	,214	,000
	N	10	10
butir2	Pearson Correlation	,167	,741*
	Sig. (2-tailed)	,645	,014
	N	10	10
butir3	Pearson Correlation	,167	,741*
	Sig. (2-tailed)	,645	,014
	N	10	10
butir4	Pearson Correlation	,333	,817**
	Sig. (2-tailed)	,347	,004
	N	10	10
butir5	Pearson Correlation	1,000**	,659*
	Sig. (2-tailed)	,000	,038
	N	10	10
butir6	Pearson Correlation	,612	,687*
	Sig. (2-tailed)	,060	,028
	N	10	10
butir7	Pearson Correlation	,430	,907**
	Sig. (2-tailed)	,214	,000
	N	10	10
butir8	Pearson Correlation	,430	,907**

	Sig. (2-tailed)	,214	,000
	N	10	10
butir9	Pearson Correlation	,167	,741 [*]
	Sig. (2-tailed)	,645	,014
	N	10	10
butir10	Pearson Correlation	,333	,817 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,347	,004
	N	10	10
butir11	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,659 [*]
	Sig. (2-tailed)	,000	,038
	N	10	10
butir12	Pearson Correlation	,612	,687 [*]
	Sig. (2-tailed)	,060	,028
	N	10	10
butir13	Pearson Correlation	1	,659 [*]
	Sig. (2-tailed)		,038
	N	10	10
keterampilan manajerial	Pearson Correlation	,659 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,038	
	N	10	10

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 2

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 kinerja
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created		07-Nov-2013 05:35:10
Comments		
Input	Data	D:\tesis terakhir\HASIL\spss\kinerja.sav
	Active Dataset	DataSet9
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	10
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 kinerja /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,030

[DataSet9] D:\tesis terakhir\HASIL\spss\kinerja.sav

Correlations

		butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6
butir1	Pearson Correlation	1	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**
	Sig. (2-tailed)		,044	,044	,009	,009	,000
	N	10	10	10	10	10	10
butir2	Pearson Correlation	,645*	1	,667*	,500	,500	,645*
	Sig. (2-tailed)	,044		,035	,141	,141	,044
	N	10	10	10	10	10	10
butir3	Pearson Correlation	,645*	,667*	1	,667*	,667*	,645*
	Sig. (2-tailed)	,044	,035		,035	,035	,044
	N	10	10	10	10	10	10
butir4	Pearson Correlation	,775**	,500	,667*	1	1,000**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035		,000	,009
	N	10	10	10	10	10	10
butir5	Pearson Correlation	,775**	,500	,667*	1,000**	1	,775**
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035	,000		,009
	N	10	10	10	10	10	10
butir6	Pearson Correlation	1,000**	,645*	,645*	,775**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	
	N	10	10	10	10	10	10
butir7	Pearson Correlation	1,000**	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	,000
	N	10	10	10	10	10	10
kinerja	Pearson Correlation	,965**	,722*	,782**	,877**	,877**	,965**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,008	,001	,001	,000
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Correlations

		butir7	kinerja
butir1	Pearson Correlation	1,000**	,965**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	10	10
butir2	Pearson Correlation	,645*	,722*
	Sig. (2-tailed)	,044	,018
	N	10	10
butir3	Pearson Correlation	,645*	,782**
	Sig. (2-tailed)	,044	,008
	N	10	10

butir4	Pearson Correlation	,775**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001
	N	10	10
butir5	Pearson Correlation	,775**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001
	N	10	10
butir6	Pearson Correlation	1,000**	,965**
	Sig (2-tailed)	,000	,000
	N	10	10
butir7	Pearson Correlation	1	,965**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	10	10
kinerja	Pearson Correlation	,965**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	10	10

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9
butir10 butir11 butir12 butir13 butir14 butir15 MGMP
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

		Notes	
Output Created			07-Nov-2013 05:29:40
Comments			
Input	Data	D:\tesis terakhir\HASIL\spss\MGMP.sav	
	Active Dataset	DataSet6	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		10
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9 butir10 butir11 butir12 butir13 butir14 butir15 MGMP /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time		00:00:00,172
	Elapsed Time		00:00:00,170

[DataSet6] D:\tesis terakhir\HASIL\spss\MGMP.sav

Correlations

		butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7
butir1	Pearson	1	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,044	,044	,009	,009	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir2	Pearson	,645 [*]	1	,667 [*]	,500	,500	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044		,035	,141	,141	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir3	Pearson	,645 [*]	,667 [*]	1	,667 [*]	,667 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,035		,035	,035	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir4	Pearson	,775 ^{**}	,500	,667 [*]	1	1,000 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035		,000	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir5	Pearson	,775 ^{**}	,500	,667 [*]	1,000 ^{**}	1	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035	,000		,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir6	Pearson	1,000 ^{**}	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1	1,000 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009		,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir7	Pearson	1,000 ^{**}	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	,000	
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir8	Pearson	,645 [*]	1,000 ^{**}	,667 [*]	,500	,500	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,035	,141	,141	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir9	Pearson	,645 [*]	,667 [*]	1,000 ^{**}	,667 [*]	,667 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,035	,000	,035	,035	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10

butir10	Pearson	,775**	,500	,667*	1,000**	1,000**	,775**	,775**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035	,000	,000	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir11	Pearson	,775**	,500	,667*	1,000**	1,000**	,775**	,775**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,009	,141	,035	,000	,000	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir12	Pearson	1,000**	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**	1,000**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir13	Pearson	1,000**	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**	1,000**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir14	Pearson	1,000**	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**	1,000**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,044	,009	,009	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir15	Pearson	,645*	1,000**	,667*	,500	,500	,645*	,645*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,035	,141	,141	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
MGMP	Pearson	,962**	,745*	,787**	,870**	,870**	,962**	,962**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,007	,001	,001	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10

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

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

Correlations

		butir8	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	butir14
butir1	Pearson	,645*	,645*	,775**	,775**	1,000**	1,000**	1,000**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009	,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir2	Pearson	1,000**	,667*	,500	,500	,645*	,645*	,645*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,141	,141	,044	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10

butir3	Pearson	,667 [*]	1,000 ^{**}	,667 [*]	,667 [*]	,645 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,035	,035	,044	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir4	Pearson	,500	,667 [*]	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,141	,035	,000	,000	,009	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir5	Pearson	,500	,667 [*]	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,141	,035	,000	,000	,009	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir6	Pearson	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009	,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir7	Pearson	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009	,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir8	Pearson	1	,667 [*]	,500	,500	,645 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,035	,141	,141	,044	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir9	Pearson	,667 [*]	1	,667 [*]	,667 [*]	,645 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,035		,035	,035	,044	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir10	Pearson	,500	,667 [*]	1	1,000 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,141	,035		,000	,009	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir11	Pearson	,500	,667 [*]	1,000 ^{**}	1	,775 ^{**}	,775 ^{**}	,775 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,141	,035	,000		,009	,009	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir12	Pearson	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009		,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10

butir13	Pearson Correlation	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1	1,000 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009	,000		,000
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir14	Pearson Correlation	,645 [*]	,645 [*]	,775 ^{**}	,775 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,044	,044	,009	,009	,000	,000	
	N	10	10	10	10	10	10	10
butir15	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,667 [*]	,500	,500	,645 [*]	,645 [*]	,645 [*]
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,141	,141	,044	,044	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10
MGMP	Pearson Correlation	,745 [*]	,787 ^{**}	,870 ^{**}	,870 ^{**}	,962 ^{**}	,962 ^{**}	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,013	,007	,001	,001	,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10

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

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

Correlations

		budayaorganisasi	
		butir15	si
butir1	Pearson Correlation	,645 [*]	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir2	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,745 [*]
	Sig. (2-tailed)	,000	,013
	N	10	10
butir3	Pearson Correlation	,667 [*]	,787 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,035	,007
	N	10	10
butir4	Pearson Correlation	,500	,870 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,141	,001
	N	10	10
butir5	Pearson Correlation	,500	,870 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,141	,001
	N	10	10
butir6	Pearson Correlation	,645 [*]	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir7	Pearson Correlation	,645 [*]	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10

	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir8	Pearson Correlation	1,000**	,745*
	Sig. (2-tailed)	,000	,013
	N	10	10
butir9	Pearson Correlation	,667*	,787**
	Sig. (2-tailed)	,035	,007
	N	10	10
butir10	Pearson Correlation	,500	,870**
	Sig. (2-tailed)	,141	,001
	N	10	10
butir11	Pearson Correlation	,500	,870**
	Sig. (2-tailed)	,141	,001
	N	10	10
butir12	Pearson Correlation	,645*	,962**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir13	Pearson Correlation	,645*	,962**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir14	Pearson Correlation	,645*	,962**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000
	N	10	10
butir15	Pearson Correlation	1	,745*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	10	10
MGMP	Pearson Correlation	,745*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	10	10

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

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

LAMPIRAN 4

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(CRESID) NORMPLOT(ZRESID).

```

Regression

Notes	
Output Created	07-Nov-2013 09:05:47
Comments	
Input	Data
	D:\tesis terakhir\HASIL\spss\REGRESI.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data
	78
	File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Resources	Processor Time	00:00:00.936
	Elapsed Time	00:00:00.962
	Memory Required	1644 bytes
	Additional Memory Required	648 bytes
	for Residual Plots	

(Data#1) C:\tes\akhir\HASIL\regres\REGRESI.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	20,7564	2,14528	78
Ket. Manajerial	38,0641	4,05591	78
MGMP	44,0256	4,61216	78

Correlations

		Kinerja	Ket. Manajerial	MGMP
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,824	,942
	Ket. Manajerial	,824	1,000	,927
	MGMP	,942	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		,000	,000
	Ket. Manajerial	,000		,000
	MGMP	,000	,000	
N	Kinerja	78	78	78
	Ket. Manajerial	78	78	78
	MGMP	78	78	78

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	MGMP, Ket. Manajerial ^a	.	Enter
---	------------------------------------	---	-------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,951 ^a	,904	,901	,67501

a. Predictors: (Constant), MGMP, Ket. Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	

1	,904	351,373	2	75	,000	1,821
---	------	---------	---	----	------	-------

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	320,199	2	160,099	351,373	,000 ^a
	Residual	34,173	75	,456		
	Total	354,372	77			

a. Predictors: (Constant), MGMP, Ket. Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,869	,746		2,503	,014
	Ket. Manajerial	-,182	,050	-,344	-3,602	,001
	MGMP	,586	,044	1,260	13,205	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Ket. Manajerial	,824	-,384	-,129	,141	7,084
	MGMP	,942	,836	,474	,141	7,084

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Ket. Manajerial	MGMP
1	1	2,992	1,000	,00	,00	,00
	2	,007	20,644	1,00	,04	,03
	3	,001	61,223	,00	,96	,97

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,2859	24,5337	20,7564	2,03922	78
Residual	-1,55862	1,41000	,00000	,66619	78
Std. Predicted Value	-2,192	1,852	,000	1,000	78
Std. Residual	-2,309	2,089	,000	,987	78

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9
butir10 butir11 butir12 butir13 butir14 butir15 MGMP
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

		Notes
Output Created		07-Nov-2013 01:30:34
Comments		
Input	Data	D:\tesis terakhir\HASIL\c:\ss\MGMP.sav
	Active Dataset	DataSet6
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	10
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9 butir10 butir11 butir12 butir13 butir14 butir15 BO /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,020

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,981	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
butir1	3,0000	,81650	10
butir2	2,8000	,42164	10
butir3	2,8000	,63246	10
butir4	2,5000	,52705	10
butir5	2,5000	,52705	10
butir6	3,0000	,81650	10
butir7	3,0000	,81650	10
butir8	2,8000	,42164	10
butir9	2,8000	,63246	10

butir10	2,5000	,52705	10
butir11	2,5000	,52705	10
butir12	3,0000	,81650	10
butir13	3,0000	,81650	10
butir14	3,0000	,81650	10
butir15	2,8000	,42164	10
MGMP	42,0000	8,48528	10

Inter-Item Correlation Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7
butir1	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir2	,645	1,000	,667	,500	,500	,645	,645
butir3	,645	,667	1,000	,667	,667	,645	,645
butir4	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775
butir5	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775
butir6	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir7	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir8	,645	1,000	,667	,500	,500	,645	,645
butir9	,645	,667	1,000	,667	,667	,645	,645
butir10	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775
butir11	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775
butir12	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir13	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir14	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000
butir15	,645	1,000	,667	,500	,500	,645	,645
MGMP	,962	,745	,787	,870	,870	,962	,962

Inter-Item Correlation Matrix

	butir8	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	butir14
butir1	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000
butir2	1,000	,667	,500	,500	,645	,645	,645
butir3	,667	1,000	,667	,667	,645	,645	,645
butir4	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,775
butir5	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,775
butir6	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000
butir7	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000
butir8	1,000	,667	,500	,500	,645	,645	,645
butir9	,667	1,000	,667	,667	,645	,645	,645
butir10	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,775
butir11	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,775
butir12	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000

butir13	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000
butir14	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	1,000
butir15	1,000	,667	,500	,500	,645	,645	,645
MGMP	,745	,787	,870	,870	,962	,962	,962

Inter-Item Correlation Matrix

	butir15	MGMP
butir1	,645	,962
butir2	1,000	,745
butir3	,667	,787
butir4	,500	,870
butir5	,500	,870
butir6	,645	,962
butir7	,645	,962
butir8	1,000	,745
butir9	,667	,787
butir10	,500	,870
butir11	,500	,870
butir12	,645	,962
butir13	,645	,962
butir14	,645	,962
butir15	1,000	,745
MGMP	,745	1,000

Inter-Item Covariance Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7
butir1	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir2	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222
butir3	,333	,178	,400	,222	,222	,333	,333
butir4	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir5	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir6	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir7	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir8	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222
butir9	,333	,178	,400	,222	,222	,333	,333
butir10	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir11	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir12	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir13	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir14	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir15	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222

Inter-Item Covariance Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7
butir1	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir2	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222
butir3	,333	,178	,400	,222	,222	,333	,333
butir4	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir5	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir6	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir7	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir8	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222
butir9	,333	,178	,400	,222	,222	,333	,333
butir10	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir11	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333
butir12	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir13	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir14	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667
butir15	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222
MGMP	6,667	2,667	4,222	3,889	3,889	6,667	6,667

Inter-Item Covariance Matrix

	butir8	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	butir14
butir1	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir2	,178	,178	,111	,111	,222	,222	,222
butir3	,178	,400	,222	,222	,333	,333	,333
butir4	,111	,222	,278	,278	,333	,333	,333
butir5	,111	,222	,278	,278	,333	,333	,333
butir6	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir7	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir8	,178	,178	,111	,111	,222	,222	,222
butir9	,178	,400	,222	,222	,333	,333	,333
butir10	,111	,222	,278	,278	,333	,333	,333
butir11	,111	,222	,278	,278	,333	,333	,333
butir12	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir13	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir14	,222	,333	,333	,333	,667	,667	,667
butir15	,178	,178	,111	,111	,222	,222	,222
MGMP	2,667	4,222	3,889	3,889	6,667	6,667	6,667

Inter-Item Covariance Matrix

	butir15	MGMP
butir1	,222	6,667
butir2	,178	2,667
butir3	,178	4,222

butir4	,111	3,889
butir5	,111	3,889
butir6	,222	6,667
butir7	,222	6,667
butir8	,178	2,667
butir9	,178	4,222
butir10	,111	3,889
butir11	,111	3,889
butir12	,222	6,667
butir13	,222	6,667
butir14	,222	6,667
butir15	,178	2,667
MGMP	2,667	72,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	81,0000	262,000	,958		,753
butir2	81,2000	277,511	,734		,769
butir3	81,2000	271,511	,772		,763
butir4	81,5000	272,722	,862		,764
butir5	81,5000	272,722	,862		,764
butir6	81,0000	262,000	,958		,753
butir7	81,0000	262,000	,958		,753
butir8	81,2000	277,511	,734		,769
butir9	81,2000	271,511	,772		,763
butir10	81,5000	272,722	,862		,764
butir11	81,5000	272,722	,862		,764
butir12	81,0000	262,000	,958		,753
butir13	81,0000	262,000	,958		,753
butir14	81,0000	262,000	,958		,753
butir15	81,2000	277,511	,734		,769
MGMP	42,0000	72,000	1,000		,976

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
84,0000	288,000	16,97056	16

LAMPIRAN 7

RELIABILITY

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 Kinerja
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

		Notes
Output Created		07-Nov-2013 05:34:37
Comments		
Input	Data	D:\tesis terakhir\HASIL\spss\Kinerja.sav
	Active Dataset	DataSet9
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	10
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 Kinerja /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,020

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,804	,965	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
butir1	3,0000	,81650	10
butir2	2,8000	,42164	10
butir3	2,8000	,63246	10
butir4	2,5000	,52705	10
butir5	2,5000	,52705	10
butir6	3,0000	,81650	10
butir7	3,0000	,81650	10
Kinerja	19,6000	4,08792	10

Inter-Item Correlation Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	Kinerja
butir1	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	,965
butir2	,645	1,000	,667	,500	,500	,645	,645	,722
butir3	,645	,667	1,000	,667	,667	,645	,645	,782
butir4	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,877
butir5	,775	,500	,667	1,000	1,000	,775	,775	,877
butir6	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	,965
butir7	1,000	,645	,645	,775	,775	1,000	1,000	,965
Kinerja	,965	,722	,782	,877	,877	,965	,965	1,000

Inter-Item Covariance Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	Kinerja
butir1	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667	3,222
butir2	,222	,178	,178	,111	,111	,222	,222	1,244
butir3	,333	,178	,400	,222	,222	,333	,333	2,022
butir4	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333	1,889
butir5	,333	,111	,222	,278	,278	,333	,333	1,889
butir6	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667	3,222
butir7	,667	,222	,333	,333	,333	,667	,667	3,222
Kinerja	3,222	1,244	2,022	1,889	1,889	3,222	3,222	16,711

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	36,2000	54,622	,957		,757
butir2	36,4000	62,044	,696		,797
butir3	36,4000	59,156	,749		,783
butir4	36,7000	59,567	,860		,783
butir5	36,7000	59,567	,860		,783
butir6	36,2000	54,622	,957		,757
butir7	36,2000	54,622	,957		,757
Kinerja	19,6000	16,711	1,000		,948

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,2000	66,844	8,17585	8

UNIVERSITAS TERBUKA

RELIABILITY

```

/VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9
butir10 butir11 butir12 butir13 Ket. Manajerial
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		
Output Created		07-Nov-2013 05:38:25
Comments		
Input	Data	D:\tesis terakhir\HASIL\spss\Ket Manajerial.sav
	Active Dataset	DataSet10
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	10
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=butir1 butir2 butir3 butir4 butir5 butir6 butir7 butir8 butir9 butir10 butir11 butir12 butir13 Ket. Manajerial /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,016
	Elapsed Time	00:00:00,030

{DataJet1}, I:\Tesis terakhir\HASII\spss\Ket. Manajerial.sav

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,951	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
butir1	3,0000	,81650	10
butir2	2,8000	,63246	10
butir3	2,8000	,63246	10

butir4	2,5000	,52705	10
butir5	2,8000	,63246	10
butir6	3,4000	,51640	10
butir7	3,0000	,81650	10
butir8	3,0000	,81650	10
butir9	2,8000	,63246	10
butir10	2,5000	,52705	10
butir11	2,8000	,63246	10
butir12	3,4000	,51640	10
butir13	2,8000	,63246	10
Ket.	37,6000	6,44981	10
Manajeria			

Inter-Item Correlation Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	butir8
butir1	1,000	,645	,645	,775	,430	,527	1,000	1,000
butir2	,645	1,000	1,000	,667	,167	,272	,645	,645
butir3	,645	1,000	1,000	,667	,167	,272	,645	,645
butir4	,775	,667	,667	1,000	,333	,408	,775	,775
butir5	,430	,167	,167	,333	1,000	,612	,430	,430
butir6	,527	,272	,272	,408	,612	1,000	,527	,527
butir7	1,000	,645	,645	,775	,430	,527	1,000	1,000
butir8	1,000	,645	,645	,775	,430	,527	1,000	1,000
butir9	,645	1,000	1,000	,667	,167	,272	,645	,645
butir10	,775	,667	,667	1,000	,333	,408	,775	,775
butir11	,430	,167	,167	,333	1,000	,612	,430	,430
butir12	,527	,272	,272	,408	,612	1,000	,527	,527
butir13	,430	,167	,167	,333	1,000	,612	,430	,430
Ket.	,907	,741	,741	,817	,659	,687	,907	,907
Manajeria								

Inter-Item Correlation Matrix

	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	Ket. Manajerial
butir1	,645	,775	,430	,527	,430	,907
butir2	1,000	,667	,167	,272	,167	,741
butir3	1,000	,667	,167	,272	,167	,741
butir4	,667	1,000	,333	,408	,333	,817
butir5	,167	,333	1,000	,612	1,000	,659

butir6	,272	,408	,612	1,000	,612	,687
butir7	,645	,775	,430	,527	,430	,907
butir8	,645	,775	,430	,527	,430	,907
butir9	1,000	,667	,167	,272	,167	,741
butir10	,667	1,000	,333	,408	,333	,817
butir11	,167	,333	1,000	,612	1,000	,659
butir12	,272	,408	,612	1,000	,612	,687
butir13	,167	,333	1,000	,612	1,000	,659
Ket.	,741	,817	,659	,687	,659	1,000
Manajeria						

Inter-Item Covariance Matrix

	butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	butir8
butir1	,667	,333	,333	,333	,222	,222	,667	,667
butir2	,333	,400	,400	,222	,067	,089	,333	,333
butir3	,333	,400	,400	,222	,067	,089	,333	,333
butir4	,333	,222	,222	,278	,111	,111	,333	,333
butir5	,222	,067	,067	,111	,400	,200	,222	,222
butir6	,222	,089	,089	,111	,200	,267	,222	,222
butir7	,667	,333	,333	,333	,222	,222	,667	,667
butir8	,667	,333	,333	,333	,222	,222	,667	,667
butir9	,333	,400	,400	,222	,067	,089	,333	,333
butir10	,333	,222	,222	,278	,111	,111	,333	,333
butir11	,222	,067	,067	,111	,400	,200	,222	,222
butir12	,222	,089	,089	,111	,200	,267	,222	,222
butir13	,222	,067	,067	,111	,400	,200	,222	,222
Ket.	4,778	3,022	3,022	2,778	2,689	2,289	4,778	4,778
Manajeria								

Inter-Item Covariance Matrix

	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	Ket. Manajerial
butir1	,333	,333	,222	,222	,222	4,778
butir2	,400	,222	,067	,089	,067	3,022
butir3	,400	,222	,067	,089	,067	3,022
butir4	,222	,278	,111	,111	,111	2,778
butir5	,067	,111	,400	,200	,400	2,689
butir6	,089	,111	,200	,267	,200	2,289
butir7	,333	,333	,222	,222	,222	4,778

butir8	,333	,333	,222	,222	,222	4,778
butir9	,400	,222	,067	,089	,067	3,022
butir10	,222	,278	,111	,111	,111	2,778
butir11	,067	,111	,400	,200	,400	2,689
butir12	,089	,111	,200	,267	,200	2,289
butir13	,067	,111	,400	,200	,400	2,689
Ket.	3,022	2,778	2,689	2,289	2,689	41,600
Manajeria						

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	72,2000	147,956	,895		,743
butir2	72,4000	154,711	,718		,756
butir3	72,4000	154,711	,718		,756
butir4	72,7000	155,567	,803		,757
butir5	72,4000	156,044	,630		,759
butir6	71,8000	157,511	,665		,761
butir7	72,2000	147,956	,895		,743
butir8	72,2000	147,956	,895		,743
butir9	72,4000	154,711	,718		,756
butir10	72,7000	155,567	,803		,757
butir11	72,4000	156,044	,630		,759
butir12	71,8000	157,511	,665		,761
butir13	72,4000	156,044	,630		,759
Ket.	37,6000	41,600	1,000		,940
Manajeria					

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
75,2000	166,400	12,89961	14