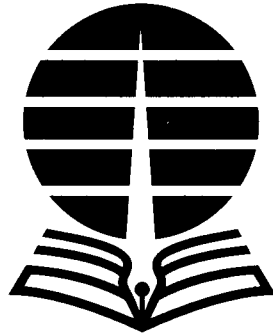


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP  
KINERJA GURU MATA PELAJARAN PRODUKTIF  
DI SMK NEGERI KABUPATEN MUKOMUKO**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

**DESILIA**

**NIM. 500508179**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

## ABSTRAK

### PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU MATA PELAJARAN PRODUKTIF DI SMK NEGERI KABUPATEN MUKOMUKO

Desilia

[Desiruzy66@gmail.com](mailto:Desiruzy66@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Persaingan Sumber Daya Manusia semakin kompetitif. Sekolah Menengah Kejuruan sebagai penghasil tenaga kerja perlu memperhatikan keunggulan komperatif dan kompetitif. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dibutuhkan guru yang memiliki kinerja yang baik. Namun daya tarik siswa untuk sekolah di SMK masih kurang. Seperti yang terjadi di Kabupaten Mukomuko, data pada tahun ajaran 2015/2016, sebanyak 4.760 siswa merupakan pelajar SMA, sedangkan siswa SMK hanya berjumlah 1.320 siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) apakah terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru (2) apakah terdapat pengaruh antara iklim sekolah terhadap kinerja guru (3) dan apakah secara bersama-sama terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko. Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi objek penelitian adalah semua guru produktif yang mengajar di SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko yang berjumlah 62 orang.. Sedangkan sampel diambil dengan teknik *sampling jenuh* dan terpilih sebanyak populasi yaitu 62 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian *expost-facto*. Dalam penelitian ini digunakan alat pengumpul data berupa angket (kuesioner) yang berisi pertanyaan untuk mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif prosentase, dan analisis regresi linier dengan bantuan program SPSS Versi. 21 dan Ms Excel. Setelah dilakukan analisis ditemukan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang hubungannya dapat digambarkan dengan persamaan regresi  $Y = 62,292 + 0,473X_1$ . (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi  $Y = 63,304 + 0,520X_2$  (3) dan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru, yang dapat digambar dengan persamaan regresi  $Y = 69,295 + 0,199X_1 + 0,658X_2$ . Saran untuk kepala sekolah dan guru produktif adalah agar hasil ini menjadi alasan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya dan bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

**Kata Kunci** : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Kinerja Guru.

## ABSTRACT

### INFLUENCE OF MANAGERIAL COMPETENCE AND CLIMATE SCHOOL PRINCIPAL TEACHERS SUBJECT TO PERFORMANCE IN THE PRODUCTIVE STATE SMK MUKOMUKO

Desilia

[Desruzy66@gmail.com](mailto:Desruzy66@gmail.com)

Universitas Terbuka Graduate study program

Competition increasingly competitive Human Resources. Vocational High School as a producer of the workforce need to consider the comparative and competitive advantages. To produce qualified human resources required of teachers who have a good performance. But the appeal to students in vocational schools are lacking. As happened in Mukomuko, the data in the academic year 2015/2016, a total of 4,760 students is a high school student, while the vocational students numbered only 1,320 students. This study aims to determine (1) whether there is influence between the managerial competence principals on teacher performance (2) whether there is influence between school climate on teacher performance (3) and whether together there are significant managerial competencies of school principals and school climate to performance of subject teachers SMK productive in Mukomuko. In this study, the population of the research object are all productive teachers who teach at SMK in Mukomuko totaling 62 people .. While the sample is taken with a saturated sampling technique and was selected as the population is 62 people. The method used is the ex post-facto research. This study used a questionnaire data collection tool (questionnaire) containing questions to measure the managerial competence of principals, school climate and teacher performance. Data analysis techniques using percentage descriptive analysis, and linear regression analysis with SPSS version. 21 and Ms Excel. After the analysis it was found that (1) a significant difference between the managerial competence to the performance of the school head teacher relationship can be described by the regression equation  $Y = 62.292 + 0,473X1$ . (2) there is a significant relationship between school climate on teacher performance with the regression equation  $Y = 63.304 + 0,520X2$  (3) and simultaneously a significant difference between the managerial competencies of school principals and school climate on teacher performance, which can be drawn with the regression equation  $Y = 69.295 + 0,199X1 + 0,658X2$ . Suggestions for principals and teachers productive is that these results be the reason for principals to improve managerial skills and for teachers to improve performance and create a school climate that is conducive.

*Keywords:* Managerial Competence Principal, School Climate, Teacher Performance.

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Produktif Di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bengkulu, Desember 2016  
Yang Menyatakan

(Desilia)  
NIM.500508179

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Produktif Di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko  
 Penyusun TAPM : Desilia  
 NIM : 50080719  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan  
 Hari Tanggal : 08 Desember 2016

Menyetujui :

Pembimbing II



Dr. Siti Aisyah, M.Pd  
 NIP.196404111989032001

Pembimbing I



Dr. Willy Abdillah, SE,M.Sc  
 NIP.197907292005011002

Penguji Ahli



Dr. M. Ridwan Karim, SE, MM

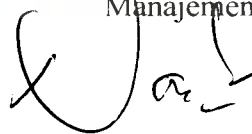
Mengetahui,

Direktur Pascasarjana



**Suejati, M.Sc.,Ph.D.**  
 NIP.19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen



**Mohamad Nasoha, SE.,M.Sc.**  
 NIP. 19781111 200501 1 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PENGESAHAN**

Nama : Desilia  
 NIM : 500580719  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan  
 Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan  
 Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran  
 Produktif Di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 08 Desember 2016

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama : Dr. Liestyodono, BI, M.Si.

**Nip : 195812151986011009**

Penguji Ahli

Nama : Dr. M. Ridwan Karim, SE, MM

Nidn : 0323116204

Pembimbing I

Nama : Dr. Willy Abdillah, SE, M.Sc

Nip : 197907292005011002

Pembimbing II

Nama : Dr. Siti Aisyah, M.Pd

Nip : 196404111989032001

## KATA PENGANTAR



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Seru Sekalian Alam, Dzat Yang Maha Suci yang telah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir program magister ini yang berjudul: **Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Produktif SMK Negeri di Kabupaten Mukmouko.** Tugas akhir ini merupakan salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan dalam Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini terutama kepada dosen pembimbing yang sangat mempengaruhi dalam kesempurnaan penulisan tugas akhir ini. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

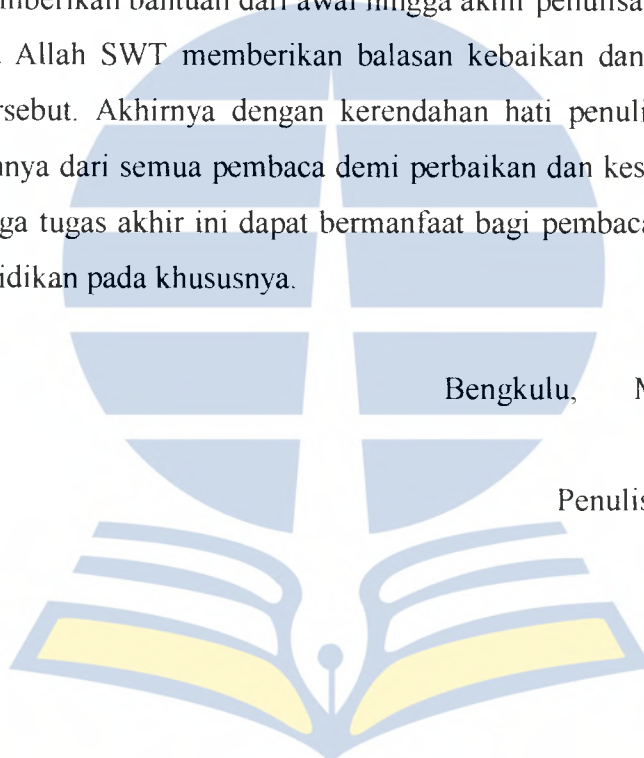
1. Ibu. Suciati, M.Sc.,Phd, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Sugilar, selaku kepala UPNJJ-UT Bengkulu.
3. Bapak Dr. M. Ridwan Karim, SE, MM. selaku dosen penguji ahli yang telah banyak memberikan masukan.
4. Bapak Dr. Liestyodono, BI, M.Si. Selaku Ketua Komisi
5. Bapak Dr. Willy Abdillah, SE,M.Sc. selaku pembimbing I yang dari awal sampai akhir penyusunan tugas akhir ini telah banyak memberikan bimbingan, inspirasi, motivasi, saran-saran dan masukan kepada penulis.
6. Ibu Dr. Siti Aisyah, M.Pd. selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan petunjuk dan bimbingan demi tersusunnya tugas akhir ini.

7. Para Dosen Universitas Terbuka yang telah membekali penulis dengan berbagai materi perkuliahan selama penulis mengikuti perkuliahan di UT Bengkulu.
8. Staf Akademik dan teman-teman di UT yang telah banyak membantu dan memberikan masukan kepada penulis.
9. Seluruh keposekolah, dewan guru beserta staf TU SMK Negeri se-Kabupaten Mukomuko yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Kepada Almarhum Suamiku tercinta, kedua orang tuaku dan anak-anak ku yang telah memberikan perhatian dan semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan dari awal hingga akhir penulisan tugas ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan kebaikan dan barokah kepada pihak-pihak tersebut. Akhirnya dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan sarannya dari semua pembaca demi perbaikan dan kesempurnaan tugas akhir ini. semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan dunia pendidikan pada khususnya.

Bengkulu, Mei 2016

Penulis





## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	ii
Abstract .....	iii
Lembar Pernyataan .....	iv
Lembar Layak Uji .....	v
Halaman Persetujuan .....	vi
Halaman Pengesahan .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah .....	13
B. Iklim Sekolah .....	22
C. Kinerja Guru .....	31
D. Pengertian Guru Mata Pelajaran Produktif .....	40
E. Hasil Penelitian Terdahulu .....	42
F. Kerangka Berpikir .....	45
G. Hipotesis Penelitian .....	47
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	48
B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	48

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	50
D. Teknik Pengumpulan Data .....	52
E. Instrumen Penelitian .....	53
F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	62
G. Teknik Analisi Data .....	69
H. Uji Hipotesis Penelitian .....	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	76
B. Hasil Penelitian Deskriptif .....	80
C. Hasil Penelitian Inferesial .....	98
D. Interpretasi dan Pembahasan Hasil-hasil Penelitian .....	106
E. Keterbatasan Penelitian .....	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	112
B. Implikasi .....	113
C. Saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA .....	116
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Sifat-sifat dasar Kepemimpinan Warren Bennis .....	16
Tabel 3.1	: Jumlah Guru dan Guru Produktif SMK Kabupaten Mukomuko .....	49
Tabel 3.2	: Kisi-kisi Instrumen kompetensi manajerial kepala sekolah .....	56
Tabel 3.3	: Kisi-kisi instrumen variabel iklim sekolah .....	59
Tabel 3.4	: Kisi-kisi instrumen variabel kinerja guru .....	60
Tabel 3.5	: Skala Pengukuran Kategori Kuesioner .....	61
Tabel 3.6	: Uji Validitas instrumen kompetensi manajerial kepala sekolah .....	64
Tabel 3.7	: Uji Validitas Instrumen Iklim Sekolah .....	65
Tabel 3.8	: Uji Validitas intrumen Kinerja Guru .....	67
Tabel 3.9	: Uji Reliabilitas instumen .....	69
Tabel 3.10	: Pengelompokan Kriteria .....	70
Tabel 4.1	: Program Studi SMK di Kabupaten Mukomuko.....	77
Tabel 4.2	: Keadaan Guru Produktif SMK Kabupaten Mukomuko.....	79
Tabel 4.3	: Data Mentah Hasil Penelitian .....	80
Tabel 4.4	: Rangkuman statistik deskriptif variabel penelitian .....	82
Tabel 4.5	: Persentase Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah ...	83
Tabel 4.6	: Tabel distribusi frekuensi data kompetensi manajerial .....	84
Tabel 4.7	: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi perencanaan ...	85
Tabel 4.8	: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi komunikasi .....	85
Tabel 4.9	: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi motivasi .....	86
Tabel 4.10	: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi pengorganisasi .....	87
Tabel 4.11	: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi pengawasan ...	87
Tabel 4.12	: Persentase variabel iklim sekolah .....	89
Tabel 4.13	: Tabel Distribusi Frekuensi Data Iklim Sekolah .....	90
Tabel 4.14	: Iklim sekolah dimensi nilai-nilai iklim primer .....	91
Tabel 4.15	: Iklim sekolah dimensi nilai-nilai iklim sekunder .....	92
Tabel 4.16	: Persentase Variabel Kinerja Guru .....	93
Tabel 4.17	: Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja Guru .....	94
Tabel 4.18	: Kinerja Guru Dimensi Pedagogik .....	95
Tabel 4.19	: Kinerja Guru Dimensi Profesional .....	96
Tabel 4.20	: Kinerja Guru Dimensi Kepribadian .....	97
Tabel 4.21	: Kinerja Guru Dimensi Sosial .....	97
Tabel 4.22	: Hasil perhitungan analisi uji normalitas data .....	99
Tabel 4.23	: Analisi Variansi Uji Linieritas .....	100
Tabel 4.24	: Variansi uji signifikansi regresi antara X1 terhadap Y .....	101
Tabel 4.25	: Variansi uji signifikansi regresi antara X2 terhadap Y .....	103
Tabel 4.26	: Variansi uji signifikansi regresi antara X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> terhadap Y ...	104

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Instrumen Penelitian Sebelum Validasi .....	119
Lampiran 2 : Instrumen Penelitian Setelah Divalidasi .....	122
Lampiran 3 : Data Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah .....	125
Lampiran 4 : Data Iklim Sekolah .....	127
Lampiran 5 : Data Kinerja Guru .....	129
Lampiran 6 : Perhitungan Uji Linieritas X1 terhadap Y .....	131
Lampiran 7 : Perhitungan Uji Linieritas X2 terhadap Y .....	132
Lampiran 8 : Perhitungan Variansi Uji Signifikansi Regresi X1, X2 thd Y..	134



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi, tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia semakin berat. Pada era ini terjadi persaingan sumber daya manusia yang sangat kompetitif. Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat pesat. Menurut Supardi (2014:1) “dalam suasana kompetitif semacam ini diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu sumber daya manusia yang mampu menghadapi persaingan dan terampil dalam berbagai aktivitas kehidupan.” Negara yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sudah tentu akan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta berpeluang besar untuk memenangkan persaingan tersebut.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya selalu membawa dampak bagi kehidupan manusia, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Salah satu dampak positifnya adalah memperbaiki kualitas hidup manusia. Pengembangan pengetahuan dan nilai-nilai yang berlaku dalam kehidupan manusia terjadi melalui pendidikan. Selain itu, melalui pendidikan pula dampak negatif perkembangan zaman dapat dicegah dan diatasi.

Salah satu kunci kemajuan suatu bangsa adalah melalui pendidikannya. Menurut Anies Baswedan (dalam Chatib, 2011:13) bahwa pendidikan yang berkualitas akan mampu mencetak generasi masa depan yang juga berkualitas. Sedangkan profesi yang paling berperan dalam dunia pendidikan adalah guru, dengan kata lain guru mempunyai posisi vital dalam perkembangan kehidupan

manusia yang dinamis ini. Oleh karena itu, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kualifikasi pendidikan guru dan kinerja guru harus selalu ditingkatkan guna menghasilkan generasi yang lebih baik di hari esok.

Pendidikan mestinya juga dipandang sebagai proses penting untuk memenuhi janji kemerdekaan yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Penelitian yang dilakukan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (dalam Chatib 2011:22) pada program unggulannya Programme for International Student Assessment (PISA). Pada tahun 2006-2007, lembaga tersebut telah merilis urutan kualitas negara-negara di dunia. Berdasarkan penelitian lembaga tersebut, didapat bahwa kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan kedua paling bawah. Data ini harus menjadi pemicu untuk para guru agar bekerja dan berkinerja lebih kreatif dan cerdas. Selain itu perlu ditelusuri dan ditemukan solusi berbagai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja guru.

Pendidikan pada Sekolah Menengah memiliki peran dan fungsi tersendiri dalam upaya meningkatkan mutu generasi bangsa. Terkhusus pada struktur kurikulum SMK, sasaran lulusan siswanya lebih dituntut untuk bisa bekerja. Dalam kurikulum tersebut, dari 48 jam pelajaran perminggunya sebanyak 28 jam pelajaran merupakan mata pelajaran bidang keahlian, atau sekitar 60% dituntut pada penguasaan bidang produktif yaitu penguasaan pada mata pelajaran bidang keahliannya masing-masing. Bukan hanya bisa bekerja, siswa SMK juga dituntut agar memiliki keterampilan yang sesuai dengan standar kualitas rekrut pekerja pada Dunia Usaha dan Dunia Industri. Oleh karena itu, guru yang memiliki peran

vital dalam keberhasilan siswa SMK adalah guru mata pelajaran produktif yaitu guru yang mengampu mata pelajaran bidang keahlian.

Sehubungan dengan itu SMK adalah Sekolah Menengah Kejuruan sebagai penghasil tenaga kerja perlu memperhatikan keunggulan komperatif dan kompetitif. Undang-Undang sisdiknas nomor 20 tahun 2003 menyebutkan bahwa, “pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu”. Sedangkan tujuan SMK dalam UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 15, menyatakan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk menyiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Tujuan tersebut dapat dijabarkan lagi oleh Dikmenjur (2003) menjadi tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut :

“Tujuan umum, sebagai bagian dari sistem pendidikan menengah kejuruan SMK bertujuan : (1) Menyiapkan peserta didik agar dapat menjalani kehidupan secara layak. (2) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan peserta didik. (3) Menyiapkan peserta didik agar menjadi warga negara yang mandiri dan bertanggung jawab. (4) Menyiapkan peserta didik agar memahami dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indoensia. (5) Menyiapkan peserta didik agar menerapkan dan memelihara hidup sehat, memiliki wawasan lingkungan, pengetahuan dan seni. Tujuan khusus : SMK bertujuan (1) Menyiapkan peserta didik agar dapat bekerja baik secara mandiri atau mengisi lapangan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan bidang dan program keahlian yang diminati. (2) Membekali peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompetensi dan mampu mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminati. (3) Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) agar mampu mengembangkan diri sendiri melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi. (4) Membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.”

Tujuan tersebut menuntut SMK untuk memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Keunggulan komparatif merupakan kemampuan

dalam menghasilkan barang/jasa dengan biaya yang lebih hemat, mutu yang lebih hebat dan waktu yang lebih tepat. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan daya saing lulusan SMK dalam tawar menawar barang dan jasa yang dihasilkannya di pasar kerja. Menurut Tangkilisan (dalam bukunya Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen SDM, 2003) bahwa Keunggulan Kompetitif adalah merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan kompetitif dapat pula di maknai daya saing lulusan SMK dalam mendapatkan pekerjaan sebagai pekerja atau menciptakan lapangan kerja sebagai wirausaha, karena tujuan SMK adalah bekerja sesuai dengan bidang keahliannya baik ikut bekerja dengan orang lain sebagai pekerja maupun berwirausaha.

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang sangat kompetitif dan komperatif itu membutuhkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas di perlukan peningkatan kemampuan dan disiplin tenaga pendidik yaitu guru. Baik tidaknya mutu hasil pendidikan sangat tergantung dari kemampuan kerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat di tentukan oleh kinerja gurunya. Seorang guru yang mempunyai kinerja tinggi seharusnya mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sikap tersebut misalnya disiplin, suka bekerja dengan sungguh-sungguh menjaga kualitas kerjanya, bertanggung jawab dan sebagainya.



Kinerja guru merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitasnya. Seperti yang dijelaskan Hasibuan (2003 : 82) bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan serta penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta pekerja.

Aspek kinerja guru merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan. Menjaga dan mengupayakan guru supaya memiliki kinerja yang tinggi, mutlak diperlukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Faktor-faktor berpengaruh terhadap pembentukan kinerja guru perlu segera di cari jawabanya, agar rendahnya kualitas pendidikan di Kabupaten Mukomuko dapat diatasi. Menurut Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, guru di Indonesia diharapkan punya empat kompetensi dalam menjalankan profesinya, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesionalisme, dan kompetensi sosial.

Pada tingkat sekolah menengah kejuruan, guru yang paling diutamakan memiliki kinerja yang baik adalah guru produktif. Guru produktif merupakan kelompok guru yang mengajarkan mata pelajaran produktif sesuai dengan jurusan atau program studi keahlian yang terdapat di sekolah tersebut. Berbeda dengan sekolah menengah umum, mata diklat yang diajarkan di SMK dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu mata pelajaran normatif, adaptif dan produktif.

Mata Pelajaran Normatif adalah kelompok mata diklat yang berfungsi membentuk peserta didik menjadi pribadi utuh, memiliki norma-norma kehidupan sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial anggota masyarakat, baik sebagai warga Negara Indonesia maupun sebagai warga dunia. Mata pelajaran ini berisi mata pelajaran yang dialokasikan secara tetap meliputi, Pendidikan Agama, Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Olahraga, dan Seni Budaya. Sedangkan Mata Pelajaran Adaptif berisi mata pelajaran yang lebih menitikberatkan pada pemberian kesempatan peserta didik untuk memahami, menguasai konsep dan prinsip dasar ilmu dan teknologi yang dapat diterapkan pada kehidupan sehari-hari atau melandasi pengetahuan dalam bekerja. Mata pelajaran adaptif meliputi: Bahasa Inggris, IPA, IPS, Matematika, Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi dan Kewirausahaan.

Mata Pelajaran Produktif adalah kelompok mata pelajaran yang berfungsi membekali peserta didik agar memiliki kompetensi kerja sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Bila dalam SKKNI belum tercantum, maka digunakan standar kompetensi yang disepakati oleh forum yang dianggap mewakili Dunia Usaha/Dunia Industri/Asosiasi Profesi. Mata Pelajaran Produktif bersifat melayani permintaan pasar kerja. Karena itu lebih banyak ditentukan oleh dunia usaha/industri atau asosiasi profesi. Program produktif diajarkan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan tiap program keahlian.

Namun kenyataannya para pelajar lebih tertarik untuk masuk ke jenjang sekolah menengah atas (SMA) dari pada masuk sekolah menengah kejuruan (SMK), ini semua di ketahui berdasarkan data yang ada di dinas pendidikan

Kabupaten Mukomuko. Pada tahun ajaran 2015/2016, jumlah pelajar SMA sebesar 4.760 siswa sedangkan jumlah siswa SMK sebesar 1.320 siswa. Meskipun demikian, saat ini lulusan SMK pun lebih banyak bertindak sebagai pencari kerja dibandingkan dengan pendidikan lainnya. Mengapa ini terjadi. Padahal SMK memiliki tujuan agar mampu mendidik anak untuk menjadi seorang wirausaha mandiri. Apakah kepala sekolah selaku penanggung jawab sekolah yang kurang memberikan kerja sama dengan pihak dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) bagi siswanya atau mungkinkah guru produktif yang mengajar kurang memiliki kompetensi dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan pengamatan sementara di SMK Kabupaten Mukomuko, masih banyak permasalahan pendidikan yang ditemukan diantaranya: masih banyak guru yang tidak membuat rencana pembelajaran ketika mengajar, guru masih belum memadai dalam memberikan pengalaman belajar, rendahnya kinerja guru, masih banyak iklim kerja yang belum kondusif dimana fasilitas kerja guru belum memadai, hubungan kepala sekolah dan guru yang kurang harmonis, pekerjaan guru yang tidak dihargai. Masih ada guru yang belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal untuk memimpin bawahannya. Kenyataan menunjukkan masih terdapat guru yang sering terlambat datang, jam pelajaran yang kosong dengan tanpa tugas, guru yang kurang persiapan dalam mengajar dan jarang mengikuti kegiatan yang dapat menunjang kualitas kerjanya.

Masih ada kepala sekolah yang kurang maksimal melaksanakan program kerja, bahkan ada kepala sekolah yang tidak menjalankan program sekolah, seperti kurang pengawasan terhadap KBM, tidak adanya supervisi terhadap kerja

guru. Berkaitan dengan iklim sekolah, kurang terjadinya hubungan yang baik akibat kurangnya komunikasi antara guru dan kepala sekolah sehingga sering terjadi miskomunikasi. Masih banyak guru yang tidak membuat perangkat pembelajaran ketika mengajar. Sering izin, meninggalkan jam pelajaran dan kurang memperhatikan pertanyaan/keluhan siswa.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja guru. Beberapa faktor yang telah ditemukan diantaranya sikap mental guru, kualifikasi pendidikan, manajemen pendidikan, iklim kerja dan keterampilan. Seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti dalam Supardi (2013 : 19) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain : "(1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan ; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Dipandang dari sudut manajemen kepemimpinan, kinerja guru di suatu lembaga dapat ditingkatkan jika memiliki seorang pemimpin yang baik dan kompeten. Dengan kata lain, suatu organisasi dapat berhasil atau tidak sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Sebab seorang pemimpin yang baik akan mampu menggerakkan, memotivasi dan berkerjasama dengan anak buahnya yaitu guru. Seperti yang dinyatakan Soepardi (dalam Mulyasa 2002:1007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

"Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau

bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”

Sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan atau kompetensi manajerial merupakan salah satu faktor utama dalam kehidupan berorganisasi yang memegang peranan kunci. Karena kepemimpinan seseorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah iklim kerja. Iklim kerja merupakan hal perlu mendapat perhatian kepala sekolah karena faktor tersebut ikut mempengaruhi tingkah laku guru, pegawai dan peserta didik. Iklim kerja yang dimaksud adalah suasana hubungan antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah dan guru dengan siswa, merupakan hal-hal yang mampu meningkatkan kinerja guru. Solusi yang perlu dilakukan berarti menciptakan iklim sekolah yang baik, terbuka dan nyaman terkendali. Seperti yang diutarakan oleh Litwin dan Stringer (dalam Arismunandar, 2016:29) iklim kerja yang berarti seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja, berdasarkan persepsi kolektif masyarakat yang tinggal dan bekerja di lingkungan, terbukti mempengaruhi tingkat laku mereka. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru. Iklim sekolah yang positif dan kondusif dapat membentuk peserta didik berkelakuan baik dan prestasi akademiknya meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan di SMP Kabupaten Brebes menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan dan manajemen

kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasinya sebesar 51,0 %.” (Syaroni 2007). Kesimpulan ini menginformasikan bahwa semakin baik kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan semakin meningkatkan kinerja guru. Dengan kata lain tingkat kinerja guru ditentukan oleh tingkat kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah.

Hasil penelitian lain yang dilakukan di MA Tasikmalaya berkaitan dengan iklim sekolah menunjukkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru” (Nur Arifah: 2013). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara iklim sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan. Ini menunjukkan bahwa semakin kondusif dan positif iklim sekolah akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan fenomena, konsep dan penelitian terdahulu dapat diduga bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Sehingga perlu diteliti lebih jauh dalam konteks SMK Negeri Kabupaten Mukomuko apakah benar kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif.

## **B. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah di uraikan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko?
3. Apakah secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar:

1. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.
2. Pengaruh iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.
3. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.

## **D. Manfaat Penelitian.**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, pengembangan, keilmuan administrasi pendidikan khususnya dalam manajerial kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan kinerja guru produktif.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Bagi Kepala Sekolah, dapat meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengaplikasikan konsep yang ada.
- b. Bagi Guru, memberikan masukan dan bahan lebih lanjut bagi guru-guru produktif pada SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko dalam upaya pengembangan kinerja lembaga sekolah dalam mewujudkan lulusan yang berkualitas yang siap terjun ke dunia kerja maupun yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- c. Peneliti lain untuk dijadikan referensi dan informasi untuk melakukan penelitian selanjutnya.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Dengan adanya permasalahan dan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, maka dalam landasan teori ini akan disampaikan kajian pustaka dan kerangka teoretis terhadap variabel-variabel penelitian. Ada tiga variabel pokok yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru produktif. Selain itu disampaikan pula kerangka berfikir dan hipotesis.

#### **A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.**

##### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi menurut Stephen Robbin (2007:38) merupakan “kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik”. Pengertian kompetensi ini hampir sama dengan pengertian kompetensi menurut Powell (1997:142) yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi. Orang yang kompeten berarti orang yang cakap, mampu dan tangkas.

Kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang bekinerja unggul di tempat kerja (Palan 2007:84). Pendapat ini senada dengan pendapat Becker dan Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa kompetensi mengandung aspek-aspek

pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Selanjutnya Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan. Dengan kata lain kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu.

Ada lima karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsisten tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan

kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan. 5). Motif: merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu.

## 2. Manajerial Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kata kepemimpinan berkaitan dengan kata memimpin. Memimpin berarti kemampuan seseorang untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Seperti yang ditulis Soepardi (dalam Mulyasa 2002:1007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

“Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”

Disamping itu, Koontz, O'Donnel dan Wehrich (Dalam Wahjosumidjo 2005:103) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain. Sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sagala, makna kepemimpinan dapat diartikan sebagai pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi. Kepemimpinan juga salah satu penjelas yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi.

Warren Bennis (dalam Antonio 2008:23) menjelaskan beberapa sifat dasar dalam kepemimpinan yaitu :

Tabel 2.1 Sifat-sifat dasar kepemimpinan Warren Bennis (dalam Antonio 2008:23)

Artinya	Sifat dasar
Visioner (Guiding vision)	Anda mempunyai ide yang jelas tentang apa yang Anda inginkan – secara profesional atau pribadi – dan punya kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan
Berkemauan kuat (Passion)	Anda mencintai apa yang Anda kerjakan. Anda mempunyai kesungguhan yang luar biasa dalam menjalani hidup, dikombinasikan dengan kesungguhan dalam bekerja, menjalani profesi dan bertindak.
Integritas (integrity)	Integritas Anda diperoleh dari pengetahuan sendiri dan kedewasaan. Anda tahu kekuatan dan kelemahan Anda, teguh memegang prinsip, dan belajar dari pengalaman bagaimana belajar dari dan bekerja dengan orang lain.
Amanah (trust)	Anda memperoleh kepercayaan dari orang lain.
Rasa ingin tahu (Curiosity)	Anda ingin tahu segala hal dan ingin belajar sebanyak mungkin.
Berani (courage)	Anda berani mengambil risiko, bereksperimen, dan mencoba hal-hal baru.

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dalam diri seseorang yang mampu untuk mengatur, menggerakkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga mereka bertindak dengan optimal untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti kemampuan memimpin dalam seorang kepala sekolah. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin, dan sekolah yang merupakan lembaga tempat terjadinya proses pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat dipandang sebagai kemampuan memimpin seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan semua sumber daya yang ada di sekolah, seperti guru dan staf sehingga mereka mampu bekerja dengan kinerja yang optimal demi terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

### **3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas, 2007:126).

Manajemen pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan (Made Pidarta 2008:4). Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam

menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibyo:2008). Bagaimana sumberdaya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial.

Sedangkan Ricard (dalam Pidarta, 2008:168) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Dalam konteks ini selain ditekankan pada pencapaian fungsi-fungsi manajemen dan hasil yang dapat diukur dengan jelas, oleh karena itu tujuan harus dirumuskan dengan jelas dalam suatu ukuran yang dapat dihitung sehingga jelas perbandingannya antara perencanaan dengan hasil yang dicapai atas dasar perencanaan. Dengan kata lain manajemen membutuhkan suatu standar sebagai ukuran keberhasilan.

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya (Oteng Sutrisno, 2012:15).

Tendik Org. (2008) kompetensi manajerial ini harus dipahami secara lebih luas, misalnya dalam perencanaan seorang kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam

perencanaan sekolah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran sekolah. Penyusunan perencanaan ini juga meliputi perencanaan operasional, perencanaan strategis dengan memegang teguh prinsip perencanaan yang baik. Dalam hal pengembangan organisasi juga dikatakan bahwa kepala sekolah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi sekolah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan harus diutamakan.

AB Susanto (2008:86) menyebutkan bahwa manajerial yang sukses menampakkan hal berikut :

“(1) Manajemen harus mampu mengkritisi diri sendiri, mampu mengakui, menerima, serta belajar dari kesalahan masa lalu, (2) Mendorong konfrontasi yang terbuka maupun konstruktif dan dipandang sebagai sebuah metode pemecahan masalah (3) Keputusan dengan konsensus, keputusan bersama yang dibuat harus didukung sepenuhnya, posisi dalam organisasi tidak menjamin kualitas ide (4) manajemen yang terbuka dan berlaku sesuai dengan etika dengan mengatakan hal yang sebenarnya dan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawannya (5) percaya pada prinsip kerja keras, dimana produktifitas yang tinggi adalah sesuatu yang dibanggakan, memiliki komitmen jangka panjang, jika terjadi masalah dengan karir pengunduran diri lebih baik daripada pemberhentian.”

Berdasar uraian diatas maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien.

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi dan bahkan sangat menentukan kemajuan

sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan kebudayaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Sehingga untuk menjadi seorang kepala sekolah harus memiliki kualifikasi serta memenuhi syarat tertentu. Disamping syarat dan kualifikasi yang harus dipenuhi, kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi manajerial atau kemampuan memimpin yang baik.

Seorang kepala sekolah sangat penting memiliki pengetahuan kekepalasekolahan (Sudarwin Danim, 2009:24) sebab implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala sekolah.

Selanjutnya dalam Depdiknas (2007) dirincikan bahwa dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut:

- (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan.
- (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan
- (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal,
- (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik
- (6) mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
- (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima
- (8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- (9)



mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional (11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien (12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah (13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah (14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.”

Pentingnya manajemen kekepalasekolahan menurut Sudarwin Danim dan

Suparno (2009:12):

“dikarenakan pelaksanaan manajemen sekolah baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitar agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah. Istilah kekepalasekolahan bermakna segala seluk beluk yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah.”

Perilaku kepala sekolah tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi) dengan fungsi substantif, yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan khusus, dan sebagainya. Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menjalankan fungsi substansi. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kekepalasekolahan ideal, yaitu mampu membawa organisasi sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **B. Iklim Sekolah.**

### **1. Pengertian Iklim Sekolah**

Suatu organisasi termasuk sekolah tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat mempengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi. Iklim atau suasana organisasi merupakan bagian dari kultur organisasi yang dipandang dan dipahami oleh anggota organisasi.

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan iklim sekolah. Definisi iklim sekolah tidak luput dari pengertian iklim itu sendiri. Iklim menurut Hoy dan Miskell dalam Hadiyanto (2004:153) merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka.

Selain itu, Marzuki (1997: 84) menjelaskan iklim kerja di sekolah adalah "keadaan sekitar sekolah dan suasana yang 'sunyi dan nyaman' yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik". Iklim kerja sekolah merupakan suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah. Iklim kerja di sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya. Hubungan yang mesra pada iklim kerja di sekolah terjadi: "karena disebabkan terdapat hubungan yang baik di antara kepala sekolah dan guru, dan diantara guru dan peserta didik (Creemers dan Scheerens, 1994:138)

Hoy dan Miskell dalam Hadiyanto (2004: 153) menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (administrator) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu.

Hampir senada dengan pendapat di atas, adalah pendapat Sergiovanni dan Startt dalam Hadiyanto (2004:153) yang menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

Sulistiyani dan Rosidah (2003: 77) menyatakan iklim organisasi, yakni lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan iklim yang beriklim otokratik. Apabila iklim organisasi terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika pegawai mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial

Iklm sekolah (*Organizational Climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Taguiri dan G. Litwin, yang mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*athmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*) dan kondisi (*conditions*) (Wirawan, 2007:121).

Menurut Litwin dan Stringer dalam Hoy dan Miskel ( 2008 : 198), iklim kerja adalah seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja, berdasarkan persepsi kolektif masyarakat yang tinggal dan bekerja di lingkungan dan terbukti mempengaruhi tingkah laku mereka. Hal ini berarti iklim kerja sekolah yang kondusif akan berdampak pada kinerja guru. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru. Menurut Roche dalam Daryanto, (2015:10), iklim kerja adalah sebagai hubungan antara personil, sosial dan faktor-faktor kultural yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah. Menurut Marzuki dalam Supardi (2014:121), iklim kerja sekolah adalah keadaan sekitar sekolah dan suasana yang sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik. Sedangkan menurut Creamers dan Scheerens dalam Supardi (2014:121), iklim kerja sekolah merupakan, suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah. Iklim kerja sekolah menggambarkan keadaan warga

sekolah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya.

Hubungan mesra pada iklim kerja sekolah terjadi karena disebabkan terdapat hubungan yang baik di antara kepala sekolah, guru, dan diantara guru dan peserta didik. Dengan demikian iklim kerja yang kondusif dengan menciptakan hubungan yang baik antara kepala sekolah, guru, dan diantara guru dan peserta didik merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru. Dapat disimpulkan iklim kerja sekolah adalah berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam sebuah lingkungan kerja sekolah, dan timbul karena adanya kegiatan yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai keperibadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Iklim sekolah yang kerap disebut dengan budaya sekolah yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antara dinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat dibutuhkan guru dan kepala sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif. Budaya sekolah dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*colegial*), tingkat keintiman (*intimate*) serta kerja sama (*cooperative*) (Aas Hasanah: 2008:12). Kondisi kerja yang terjadi atas iklim sekolah tersebut berpotensi meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim kerja adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lainnya yang mengarah pada persepsi dari masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim sekolah adalah persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah mencakup perilaku dari kepala sekolah, guru dan staf, serta dinamika sekolah.

Litwin dan Stringer (dalam Gunbayi, 2007:1) menjelaskan iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut. Namun demikian, variasi definisi iklim sekolah apabila ditelaah lebih dalam, mengerucut pada tiga pengertian. Pertama iklim sekolah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah lainnya. Kedua iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana tempat kerja, mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu terhadap kegiatan, praktik, dan prosedur serta persepsi tentang perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam suatu organisasi.

Pemahaman iklim sekolah sebagai kepribadian suatu sekolah merujuk pada beberapa pendapat berikut. Halpin dan Croft (dalam Tubbs dan Garner, 2008:17) menjelaskan iklim sekolah sebagai sesuatu yang intangible tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seorang

individu. Hoy dan Miskel (dalam Pretorius dan Villiers, 2009:33) menjelaskan iklim sekolah merujuk kepada hati dan jiwa dari sekolah, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan sekolah memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku sekolah.

Menurut Hiy, Smith dan Sweetland (dalam Milner dan Khiza, 2008:158), iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi dalam di sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka dan iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang pada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain. Sorenson dan Goldsmith (2008:30) memandang iklim sekolah sebagai kepribadian kolektif dari sekolah. Oleh karena itu inti dari iklim sekolah adalah bagaimana kita memperlakukan satu sama lain.

Pemahaman iklim sekolah sebagai suasana di tempat merujuk pada beberapa pendapat berikut. Moos (1979:81) mendefinisikan iklim sekolah sebagai pengaturan suasana sosial atau lingkungan belajar. Moos membagi lingkungan sosial menjadi tiga kategori, yaitu 1) Hubungan, termasuk keterlibatan, berafiliasi dengan orang lain di dalam kelas, dan dukungan guru; 2) pertumbuhan pribadi atau orientasi tujuan, meliputi pengembangan pribadi dan peningkatan diri semua anggota lingkungan; dan 3) Pemeliharaan sistem dan perubahan sistem meliputi ketertarikan dari lingkungan, kejelasan dari aturan-aturan, dan kesungguhan dari guru dalam menegakkan aturan. Wenzkaff (dalam Cherubini, 2008:40)

mengemukakan iklim suatu sekolah menginformasikan mengenai atmosfer dalam kelas, ruang fakultas, kantor, dan setiap gang yang ada di sekolah. Nyoman (2008:2) menjelaskan iklim sekolah adalah lingkungan remaja yang ramah, santai, sopan, tenang dan enerjik. Keseluruhan iklim sekolah dapat ditingkatkan oleh sikap dan perilaku positif dari para siswa dan guru. Iklim sekolah berkaitan dengan lingkungan yang produktif dan kondusif untuk belajar siswa dengan suasana yang mengutamakan kerjasama, kepercayaan, kesetiaan keterbukaan, bangga dan komitmen. Iklim sekolah juga berkaitan dengan prestasi akademik, moral fakultas, dan perilaku siswa. Iklim sekolah menengah yang optimal adalah iklim sekolah yang responsif terhadap perkembangan kebutuhan setiap siswa, merangsang pertumbuhan pribadi dan akademik.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Sekolah

Anorogo dan Ninik mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi:

1. Disiplin Kerja
2. Kepuasan Kerja
3. Etos kerja
4. Komunikasi
5. Stress dan Konflik

Sementara Cherington menyatakan bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi iklim organisasi:



1. Nilai manajemen
2. Gaya Kepemimpinan
3. Kondisi Ekonomi
4. Struktur Organisasi
5. Karakteristik anggota
6. Besarnya organisasi
7. Hubungan pegawai dan atasan

Iklm sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat dan kooperatif dengan satu sama lain. kepala sekolah terbuka serta dapat menerima kritik dan saran, menghargai kompetensi profesional guru, memfasilitasi kebutuhan guru tanpa adanya pembatasan. selain itu perilaku guru mendukung interaksi terbuka dan profesional serta hubungan kelegial tinggi, saling mengenal antar pribadi, dan saling bekerja sama serta komitmen terhadap pekerjaannya. Sedangkan iklim tertutup merupakan kebalikan dari iklim terbuka.

Suharsaputra (2010 :30) menyatakan.

“Terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim kerja sekolah yang kondusif, yaitu. 1. Penempatan personalia, 2. Pembinaan antar hubungan dan komunikasi, 3. Dinamisasi dan penyelesaian konflik , 4. Pemanfaatan informasi, 5. Peningkatan lingkungan kerja serta lingkungan belajar.”

Hoy dan Miskel menjelaskan bahwa sub variabel keterbukaan perilaku kepala sekolah meliputi dimensi-dimensi *supportive behavior* atau perilaku yang bersifat mendukung, *directive behavior* atau perilaku yang bersifat mengarahkan

dan *restrictive behavior* atau perilaku yang bersifat membatasi. dari perilaku guru Hoy dan Miskel menjabarkan *collegial behavior* atau perilaku pertemanan, *intimate behavior* atau perilaku keintiman, dan *disengaged behavior* atau perilaku lepas.

#### 4. Tipe-Tipe Iklim Sekolah

Berdasarkan dimensi-dimensi perilaku dari kepala sekolah dan guru, yaitu *supportive behavior*, *directive behavior*, *collegial behavior*, *restrictive behavior*, *intimate behavior*, dan *disengaged behavior*, Hoy dan Miskel membentuk beberapa tipe iklim organisasi yaitu:

1. Open (terbuka)
2. Engaged (terkendali)
3. Disengaged (lepas)
4. Closed (tertutup)

Iklim kerja di sekolah yang kondusif turut membantu ke arah terwujudnya sekolah yang efektif. Stol (1994: 79) menyatakan bahwa “iklim sekolah yang positif dan kondusif dapat membentuk peserta didik berkelakuan baik dan prestasi akademiknya meningkat”. Iklim sekolah adalah faktor utama yang menentukan keadaan kualitas pembelajaran yang dihadapi oleh peserta didik di sekolah.

Sekurang-kurangnya faktor yang harus dipikirkan dalam menerangkan iklim kerja di sekolah/madrasah, adalah “status sosio ekonomi anggota-anggota dalam sekolah itu, sikap orang tua terhadap sekolah, keadaan fisik sekolah dan interaksi sosial antara kepala sekolah dan guru-guru” (Othman, 1990: 80).

Sekolah yang memiliki iklim terbuka mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

“(1) guru-guru merasa nyaman berpuas hati, dan berkeyakinan; (2) guru-guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik; (3) kepala sekolah memiliki keyakinan terhadap kinerjanya, dan memiliki kepedulian; (4) peserta didik merasa nyaman dan belajar bersungguh-sunggu (Halpin & Crof, dalam Marzuki, 1997:95).”

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

Menurut Prawirasentono (1999: 2): “*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika". Dessler (1997: 513) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja actual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

## **2. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berknaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (1997: 49) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa:

“Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto (1993) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok:

“(1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.”

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgiu Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Ketika melaksanakan proses belajar, kesiapan guru harus matang dalam hal perencanaan dan persiapan agar tercapainya tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain : “(1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan ; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi (Sedarmayanti, 2001: 89).

Menurut Robbins dalam Sinambela (2012 :5), kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui hal tersebut diperlukan penentuan kriteria pencapaian yang ditetapkan secara bersama-sama. Menurut Whitmore dalam Uno (2014 : 59), secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Kinerja menuntut tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi apa yang diperlihatkan melalui keterampilan yang nyata.

Menurut Supardi (2014 : 45), kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut McDaniel dalam Uno (2014 : 62), kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Dengan demikian kinerja adalah merupakan penjumlahan antara kemampuan dan motivasi yang dimiliki seseorang. Menurut Mangkunegara dalam Wahyudi (2012 : 7), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Dari berbagai pendapat para ahli dapat dipahami bahwa kinerja adalah

hasil atau tingkat keberhasilan yang dilakukan seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan kemampuan dan perbuatannya.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Kinerja guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori yang dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja guru merupakan unjuk kerja atau kualitas kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran dan komunikasi hubungan antara guru dengan siswanya.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2001: 82) dalam Wikipedia, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. "Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1) Kemampuan mereka, 2) Motivasi, 3) Dukungan yang diterima, 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, 5) Hubungan mereka dengan organisasi".

Sedangkan menurut Menurut Gibson (1987) masih dalam Wikipedia menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

"Tiga faktor tersebut adalah: 1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang). 2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja). 3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*)".



Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Menurut Mulyasa (2007: 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:

“Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004: 10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

“Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja professional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri”.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan dan; (8) karakter pribadi guru.

Timpe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan” (Timpe, 1992:3). Sedangkan Kopelman menyatakan bahwa: “kinerja organisasi

ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan” (Kopelman, 1986: 16).

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (Pasal 2 UU RI No. 14: 2005)

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme; (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; (3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; (4) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; (5) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan; (6) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (7) memiliki

organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru (Pasal 7 UU RI No. 14: 2005).

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional”.

#### 4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hani Handoko (1994: 135) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu

kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

#### **D. Pengertian Guru Mata Pelajaran Produktif.**

Pendidikan kejuruan memiliki peran untuk menyiapkan peserta didik agar siap bekerja baik bekerja secara mandiri (wiraswasta) maupun mengisi lowongan pekerjaan yang ada dengan keterampilan profesional yang dimiliki. Arah pengembangan pendidikan menengah kejuruan diorientasikan pada penentuan permintaan pasar kerja. Konsep yang dikembangkan dalam pendidikan kejuruan, dalam rangka mempersiapkan peserta didik mendapatkan pekerjaan profesional tertentu dilakukan melalui "*on the job training*" yaitu belajar bekerja langsung di Industri. Menurut Nana Sudjana, "pekerjaan profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dikerjakan oleh mereka yang secara khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak memperoleh pekerjaan" (Sugiyono, 2003: 18).

Mengacu pada konsep tersebut, struktur kurikulum pendidikan kejuruan sedikit berbeda dengan kurikulum pendidikan umum. Salah satunya adalah standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh Dunia Usaha/Dunia

Industri/Asosiasi Profesi, dikemas dalam berbagai mata diklat yang dikelompokkan menjadi mata pelajaran Normatif, Adaptif, dan Produktif.

Mata Pelajaran Normatif adalah kelompok mata pelajaran yang berfungsi membentuk peserta didik menjadi pribadi utuh, memiliki norma-norma kehidupan sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial anggota masyarakat, baik sebagai warga Negara Indonesia maupun sebagai warga dunia. Mata pelajaran normatif diberikan agar peserta didik bisa hidup dan berkembang selaras dalam kehidupan pribadi, sosial dan bernegara. Mata pelajaran ini berisi mata pelajaran yang dialokasikan secara tetap meliputi, Pendidikan Agama, Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Olahraga, dan Seni Budaya.

Mata Pelajaran Adaptif adalah kelompok mata pelajaran yang berfungsi membentuk peserta didik sebagai individu agar memiliki dasar pengetahuan luas dan kuat untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sosial, lingkungan kerja serta mampu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mata Pelajaran Adaptif berisi mata pelajaran yang lebih menitikberatkan pada pemberian kesempatan peserta didik untuk memahami, menguasai konsep dan prinsip dasar ilmu dan teknologi yang dapat diterapkan pada kehidupan sehari-hari atau melandasi pengetahuan dalam bekerja. Mata pelajaran adaptif meliputi: Bahasa Inggris, IPA, IPS, Matematika, Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi dan Kewirausahaan.

Mata Pelajaran Produktif adalah kelompok mata pelajaran yang berfungsi membekali peserta didik agar memiliki kompetensi kerja sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Bila dalam SKKNI belum tercantum, maka digunakan standar kompetensi yang disepakati oleh forum yang dianggap mewakili Dunia Usaha/Dunia Industri/Asosiasi Profesi. Mata Pelajaran Produktif bersifat melayani permintaan pasar kerja. Oleh karena ini mata pelajaran produktif berbeda-beda sesuai dengan program studi keahlian masing-masing.

Mengikuti pembagian kelompok mata pelajaran di pendidikan kejuruan, maka guru di sekolah kejuruan juga dibagi menjadi tiga kelompok berdasarkan mata pelajaran yang diampu. Guru normatif adalah guru yang mengampu mata pelajaran normatif. Guru adaptif adalah guru yang mengajarkan mata pelajaran adaptif. Sedangkan guru produktif berarti kelompok guru yang mengajarkan mata pelajaran produktif di sekolah tersebut.

Berdasarkan keterangan di atas disimpulkan bahwa guru produktif adalah kelompok guru di sekolah kejuruan yang mengajarkan kelompok mata pelajaran produktif di sekolah tersebut. Mata pelajaran yang diajarkan dapat berbeda-beda sesuai dengan program studi keahlian di sekolah masing-masing.

#### **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaroni (2007) dalam Tesisnya yang berjudul *“Pengaruh Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes”* disimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja

- manajemen terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasinya sebesar 51,0 %.
2. Dalam jurnal yang ditulis Herni Nur Arifah (2013) yang berjudul "*Pengaruh Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Study pada MA Kota Tasikmalaya)*" disimpulkan beberapa hal sebagai berikut : 1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, maka akan diikuti perubahan kinerja guru; 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan budaya organisasi, maka akan diikuti perubahan kinerja guru; 3) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, maka akan diikuti perubahan budaya organisasi; dan 4) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, maka akan diikuti perubahan kinerja guru.
  3. Hasil penelitian yang dilakukan pada guru SD di Kabupaten Lampung Selatan oleh Yulistian (2016) yang berjudul "*Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*" disimpulkan bahwa iklim kerja

berpengaruh langsung terhadap guru di SD Negeri Kabupaten Lampung Selatan. Hal ini bermakna bahwa apabila terciptanya iklim kerja yang kondusif, di sekolah maka kinerja guru juga akan mengalami peningkatan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hamid (2014), Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Indan Lampung yang berjudul "*Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MIN Bandar Lampung. Pengaruh yang diberikan oleh variabel iklim kerja sebesar 51,6%. Sedangkan selebihnya 48,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian tersebut.
5. Penelitian oleh Anne Veronica Omwanda berjudul: *The Effects of Work Climate on Teachers' Job Performance in Public Primary Schools in Nairobi North District, 2009*. (Pengaruh Iklim Kerja pada Kinerja Guru di Sekolah Dasar di Kabupaten Nairobi Utara, 2009). Studi ini meneliti efek dari iklim kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar di Kabupaten Nairobi Utara. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa unsur-unsur utama iklim kerja bahwa kinerja guru yang terkena dampak adalah hubungan kerja yang buruk, kerja tim (staf kolegialitas) dan motivasi. Mereka juga ditemukan menjadi penentu utama kinerja guru. Dengan demikian bahwa iklim kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu, iklim kerja yang kondusif dapat berperan penting dalam peningkatan kinerja guru.



## F. Kerangka Berpikir

Berdasarkan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat dikembangkan kerangka berpikir dalam penelitian Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko yaitu:

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Guru yang berkualitas adalah guru yang berkompentensi, yang mampu untuk melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Tanpa kompetensi yang baik, seorang guru tidak akan dapat memiliki kinerja yang baik. Namun sebaliknya, seorang guru yang memiliki kompetensi yang baik belum tentu memiliki kinerja yang baik. Selain kompetensi, dibutuhkan motivasi untuk menunaikan tugas dan berkembang. Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang baik, akan mampu memotivasi dan mempengaruhi orang-orang lain terutama guru agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran secara efektif. Seperti yang dijelaskan oleh Soepardi (dalam Mulyasa 2002:1007) bahwa seseorang pemimpin yang baik akan mampu “untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, membimbing orang lain dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”. Didukung dengan manajemen yang cakap, seorang kepala sekolah akan mampu menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Keadaan tersebut tentunya dapat mempengaruhi kinerja guru. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru.

2. Iklim Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).

Aktifitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktifitas itu terlaksana. Iklim sekolah yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Sebagaimana yang dibuktikan Cohen (2009:78) bahwa "iklim sekolah yang positif berdampak langsung terhadap keberhasilan sekolah". Dengan iklim sekolah yang baik dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para anggotanya untuk berpartisipasi lebih baik, dan tentunya menjadikan kinerja lebih baik. Sebaliknya iklim sekolah yang tidak baik justru mampu memadamkan motivasi untuk berprestasi. Oleh karena itu diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Iklim Sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).

Seorang kepala sekolah yang mempunyai kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik, tentu akan mampu menciptakan iklim sekolah yang baik pula. Sehingga seorang guru yang memiliki pemimpin yang tepat dan didukung dengan iklim sekolah yang sehat dan kondusif, akan memberikan kontribusi dan berupaya meningkatkan kompetensi profesionalnya sehingga mampu meningkatkan kinerja guru tersebut. Oleh karena itu, diduga terdapat pengaruh

yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara signifikan terhadap kinerja guru di sekolah.

### **G. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2013 : 59), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian masalah yang didasarkan atas teori yang relevan).

Menurut Arikunto (2010 : 110), hipotesis adalah sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Jadi dapat disimpulkan, bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara dari penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produkti di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.
2. Ada pengaruh antara iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produkti di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.
3. Ada pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produkti di SMK Negeri Kabupaten Mukomuko.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini dirancang dalam penelitian *ex-post facto* dan dilaksanakan di SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko dengan subjek penelitian semua guru produktif. Menurut Sugiyono (2002), penelitian *ex-post facto* adalah penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi, dan kemudian menurut ke belakang melalui data untuk menemukan faktor-faktor penyebab terjadinya peristiwa yang diteliti.

Berdasarkan jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian asosiatif linier (Sugiono: 2001). Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk meneliti kemungkinan hubungan antar variabel. Bentuk hubungan yang dimaksud yaitu hubungan pengaruh, karena penelitian ini berusaha untuk mencari besarnya pengaruh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan iklim kerja sekolah (X2) terhadap kinerja guru produktif (Y) SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko.

#### **B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti Sugiyono (2002:57). Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada

dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru produktif yang ada di SMK di Kabupaten Mukomuko yang berjumlah 62 orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki homogenitas dalam profesi yaitu sebagai profesi guru;
- b. Pengalaman bekerja sebagai guru tidak sama;
- c. Guru yang frekuensinya mengikuti diklat, workshop, penataran dan sertifikasi tidak sama;
- d. Memiliki kualifikasi pendidikan beraneka ragam sesuai bidangnya.

Rincian guru produktif persekolah di Kabupaten Mukomuko terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 : Jumlah Guru dan Guru Mapel Produktif SMK Kabupaten Mukomuko

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Guru Produktif
1	SMKN 01 Mukomuko	39	16
2	SMKN 02 Mukomuko	31	10
3	SMKN 03 Mukomuko	50	20
4	SMKN 04 Mukomuko	22	7
5	SMKN 05 Mukomuko	17	6
6	SMKN 06 Mukomuko	21	3
<i>Jumlah</i>		180	<b>62</b>

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Mukomuko Tahun 2016

## 2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel ditarik dari kelompok populasi tetapi tidak semua anggota kelompok populasi menjadi anggota sampel. Menurut Sugiyono (2014 : 62),

sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Arikunto (2010 :174), sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi.

Berdasarkan pertimbangan bahwa data yang diteliti tidak begitu banyak dan masih dapat dijangkau, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2015: 156) “*Sampling Jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.” Dengan teknik tersebut, maka dapat diketahui dari data di atas bahwa dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan diteliti adalah sebanyak 62 orang.

### **C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Menurut Sugiyono (2015 : 95), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Selanjutnya, menurut Arikunto (2010 : 161), variabel Penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu dua variabel bebas (*variabel independen*) dan satu variabel terikat (*variabel dependen*). Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat dan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kompetensi

manajerial kepala sekolah (X1) dan iklim sekolah (X2) serta variabel terikatnya adalah kinerja guru produktif SMK Negeri ( Y ).

Menurut Widyoko (2012 :130), definisi operasional variabel merupakan definisi yang didasarkan pada sifat - sifat yang didefinisikan yang dapat diamati (diobservasi). Dengan kata lain definisi operasional variabel adalah pernyataan yang sangat jelas sehingga tidak menimbulkan kesalah pahaman penafsiran karena dapat diobservasi dan dibuktikan perilakunya. Berdasarkan pengertian diatas maka definisi operasional ketiga variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Kompetensi manajerial kepala sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepemimpinan dalam merencanakan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap kurikulum, metode, guru/tenaga kependidikan, sarana prasarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2. Iklim Sekolah

Iklim sekolah adalah pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok sekolah, seperti mempelajari penanggulangan masalah yang diadaptasi dari luar maupun integritas dari dalam, yang sudah cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota sekolah sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah sekolah. Adanya dua nilai yaitu (a) nilai primer dan (b) nilai sekunder. Nilai primer terdiri dari: (a) nilai tujuan; (b) nilai

pengambilan keputusan secara konsensus; (c) nilai keunggulan; (d) nilai kesatuan kepentingan; (e) nilai imbalan berdasarkan prestasi; (f) nilai berpikir secara empiris; (g) nilai keakraban dan kekompakan (h) nilai integritas atau kejujuran, sedangkan nilai sekunder yang menjadi dasar budaya sekolah, terdiri: (a) nilai yang berfokus pada pelanggan; (b) nilai pengendalian yang disiplin; (c) nilai kewirausahaan; (d) nilai pengambilan keputusan yang cepat; (e) nilai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek; (f) nilai teknologi canggih.

### 3. Kinerja Guru

Definisi operasional kinerja guru adalah merupakan tingkat profesionalitas guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu yang diwujudkan melalui (a) pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (b) kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik; (c) profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (d) sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang diperoleh adalah data kuantitatif. Data tersebut meliputi kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan data kinerja guru. Untuk mengumpulkan data ketiga variabel tersebut dijamin dengan teknik angket (kuesioner). Dengan teknik tersebut maka akan dikembangkan instrumen



penelitian sebanyak variabel yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru.

### **I. Kuesioner atau Angket**

Kuesioner atau angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Dalam penelitian ini digunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi tentang fenomena sosial (Sugiyono 2001: 73). Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih (Arikunto 2006: 152).

Instrumen yang digunakan dalam rangka mencari data tentang variabel pengaruh kompetensi Manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan Kinerja Guru dalam pelaksanaan Pembelajaran adalah angket karena angket mempunyai kedudukan yang tinggi serta memiliki kemampuan mengungkap potensi yang dimiliki responden serta dilengkapi dengan petunjuk yang seragam bagi responden ( Arikunto 2006 : 153). Jenis angket dalam penelitian ini adalah angket tertutup. Terdiri dari pernyataan dengan jumlah item atau option 5 jawaban tertentu sebagai pilihan dalam setiap butirnya. Responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan keadaan dan pendiriannya.

## **E. Instrumen Penelitian**

### **1. Instrumen penelitian**

Jenis data yang diperoleh adalah data kualitatif. Data kualitatif tersebut meliputi kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru.

Untuk mengumpulkan ketiga data tersebut digunakan angket atau kuesioner. Dengan teknik tersebut maka akan dikembangkan instrumen penelitian sebanyak variabel yang ada dalam penelitian ini.

Pada penelitian, instrumen menentukan kualitas data yang dapat dikumpulkan dan kualitas data itu menentukan kualitas penelitiannya. Karena itu alat pengambil itu harus mendapatkan penggarapan yang cermat. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari lapangan menggunakan angket. Alasan digunakan angket karena angket memiliki kedudukan yang tinggi dan kemampuan untuk mengungkap potensi yang dimiliki responden.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011), kemudian setelah diisi dengan lengkap dikembalikan lagi kepada peneliti. Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh data kualitatif yang terkait dengan pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, kepribadian, dan perilaku dari responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu seperangkat daftar pernyataan/pertanyaan dengan kemungkinan jawaban yang telah disediakan, responden hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban. Peneliti menggunakan angket tertutup (*closed questionnaire*) dengan

pertimbangan bahwa angket tertutup memiliki kelebihan antara lain: (1) Pokok persoalan terfokus, relatif lebih obyektif data mudah ditabulasi serta dianalisis; (2) Persepsi responden tentang pertanyaan-pertanyaan dalam angket sama dengan yang dimaksud oleh peneliti; (3) Memberikan peluang yang cukup kepada responden untuk berpikir; (4) Dapat menjangkau responden dalam jumlah besar secara serempak; (5) Dapat dilaksanakan sewaktu waktu, baik dengan tatap muka atau tidak. Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang hal-hal yang mereka ketahui (Arikunto 2006:225).

Instrumen penelitian yang digunakan didasarkan pada tujuan dan metode yang ditetapkan, jenis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data tersebut diperoleh berdasarkan hasil pengukuran terhadap dua variabel bebas yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim kerja sekolah ( $X_2$ ) dan satu variabel terikat yaitu kinerja guru ( $Y$ ).

Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, yaitu (a) mendefinisikan operasional variabel penelitian, (b) menyusun indikator variabel penelitian; (c) menyusun kisi-kisi instrumen; (d) melakukan uji coba instrumen; dan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dikembangkan atas dasar definisi operasional dari masing-masing variabel mengacu pada indikator yang telah dituangkan dalam kisi-kisi instrumen. Adapun kisi-kisi instrumen untuk ketiga variabel tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2 : Kisi-kisi instrumen kompetensi manajerial Kepala Sekolah

Variabel	Sub variabel	Dimensi	Indikator-indikator
Kompetensi manajerial Kepala Sekolah	Perencanaan	1. Merumuskan Visi dan Misi sekolah	a. Merumuskan visi sekolah b. Melibatkan semua stakeholders dalam perumusan visi sekolah c. Mengkomunikasikan visi dan misi
		2. Mengembangkan kebijakan operasional sekolah	a. Membuat kebijakan sekolah b. Membuat kelengkapan sekolah dalam rencana strategis
		3. Menyusun laporan	a. Menjabarkan tujuan ke dalam bentuk program sekolah b. Membuat rencana jangka panjang dan jangka pendek
		4. Menyusun program Sumber Daya Manusia/tenaga kependidikan	a. Merencanakan kebutuhan guru b. Merencanakan kebutuhan TU c. Merencanakan pembagian karier guru d. Merencanakan kenaikan gaji berkala
	Komunikasi	1. Menciptakan sistem	a. Membentuk saluran dan jejaring kerja

			<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Meningkatkan arus informasi kepemimpinan</li> <li>c. Pengembangan system laporan</li> </ul>
		2. Konsultasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menentukan suatu keputusan mempertimbangkan pandangan para guru</li> <li>b. Melibatkan semua personal sekolah dalam pengambilan keputusan</li> </ul>
		3. Mengenali status / karakter guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mempertimbangkan status sosial ekonomi guru dalam pemberian tugas</li> </ul>
		4. Pengendalian program	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah dapat membandingkan antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai sekolah</li> <li>b. Mengenali berbagai kesulitan di sekolah sumber daya manusia, sarana dan biaya.</li> </ul>
Motivasi	1. Motif		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Alasan ekonomi</li> <li>b. Alasan hubungan kerja yang menyenangkan</li> <li>c. Kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Pengakuan diri sebagai manusia</li> <li>e. Peningkatan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi</li> </ul>
		2. Harapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pimpinan yang baik</li> <li>b. Perlakuannya adil</li> <li>c. Jaminan dan keamanan kerja</li> <li>d. Penghargaan prestasi kerja</li> <li>e. Perasaan tentang waktu bekerja</li> </ul>
		3. Insentif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji yang baik</li> <li>b. Jaminan kesehatan</li> <li>c. Pemberian bonus</li> <li>d. Olahraga dan rekreasi</li> </ul>
Pengorganisasian	1. Organisasi sekolah		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki struktur organisasi sekolah yang jelas</li> <li>b. Mengembangkan struktur organisasi sekolah (d disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku)</li> </ul>
	2. Koordinasi kontribusi dari individu dan kelompok		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Instruksi kepala sekolah</li> <li>b. Pengembangan kesadaran dari guru dan TU</li> <li>c. Monitoring kemajuan</li> </ul>

			guru dan TU
	Pengawasan	1. Menentukan standar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Standar pengawasan program sekolah</li> <li>b. Standar pengawasan supervisi guru</li> <li>c. Standar kelulusan siswa</li> </ul>
		2. Melakukan pengukuran prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengukuran awal semester</li> <li>b. Pengukuran prestasi setiap tahun</li> </ul>
		3. Membandingkan apakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sekolah mendapatkan prestasi dalam hasil UN melebihi yang ditetapkan</li> <li>b. Evaluasi hanya menekankan pada pencarian kesalahan-kesalahan saja.</li> </ul>

Tabel 3.3 : Kisi-kisi instrumen variabel iklim sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator-indikator
Iklim sekolah (X2) adalah	1. Nilai-nilai Iklim Primer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nilai tujuan organisasi,</li> <li>b. Nilai pengambilan keputusan secara konsensus</li> <li>c. Nilai keunggulan</li> <li>d. Nilai kesatuan kepentingan</li> <li>e. Nilai imbalan berdasarkan prestasi</li> <li>f. Nilai empiris</li> <li>g. Nilai keakraban</li> <li>h. Nilai integritas</li> </ul>

	2. Nilai-nilai Iklim Sekunder	a. Nilai yang berfokus pada pelayanan, b. Nilai pengendalian yang disiplin c. Nilai kemandirian d. Nilai pengambilan keputusan secara cepat e. Nilai pengendalian strategik f. Nilai teknologi unggul
--	-------------------------------	--

Tabel 3.4 : Kisi-kisi instrumen variabel kinerja guru

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Butir
Kinerja guru	1. Pedagogik	a. Memahami peserta didik	1,2
		b. Mampu merencanakan pembelajaran	3,4 5,6
		c. Mampu melaksanakan pembelajaran	7,8,9
		d. Mampu melakukan penilaian hasil belajar	
	2. Profesional	a. Menguasai materi pembelajaran	10,11,12 13,14
b. Mampu mengaitkan topic yang diajarkan dengan aspek lain yang relevan		15,16	
	3. Kepribadian	a. Bertindak konsisten	17,18
b. Arif dan berwibawa		19,20	
c. Menjadi tauladan		21,22	
	4. Social	a. Mampu berkomunikasi dengan baik	23,24 25,26
b. Mudah bergaul			



Data yang diperoleh menggunakan angket merupakan data kualitatif. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan untuk menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap indikator dalam instrumen ini diberikan skala. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Dengan skala Likert data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif (Sugiyono, 2013:141).

Setiap indikator diberikan kriteria yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif berupa kenyataan yang sesuai dengan pertanyaan atau pernyataan. Kriteria tersebut diberi skor yaitu : Sangat Baik (SB) diberi skor 5, Baik (B) diberi skor 4, Cukup (C) diberi skor 3, Kurang (K) diberi skor 2, dan Sangat Kurang (SK) diberi skor 1.

Kuesioner yang sudah ditabulasi kemudian diukur dengan menggunakan skala ordinal. Cara pengukurannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Rentangan (R)} = 5 - 1 = 4 \quad \text{Panjang kelas (P)} = R/K = 4/5 = 0,80$$

$$\text{Jumlah kelas (K)} = 5$$

Tabel 3.5. Skala Pengukuran Kategori Kuesioner

Interval Skala	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat Kurang	SK
1,81 – 2,60	Kurang	K
2,61 – 3,40	Cukup	C
3,41 – 4,20	Baik	B
4,21 – 5,00	Sangat Baik	SB

(diadaptasi dari Riduwan, 2009:48)

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Angket yang digunakan dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitasnya. Pengujian ini dimaksudkan agar data yang diperoleh benar-benar dapat mengukur sifat-sifat karakteristik yang akan diteliti secara tepat, dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur secara tepat dan sah, dan dikatakan reliabel apabila dapat memperoleh data secara konsisten.

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

Alat ukur berupa instrumen yang digunakan harus valid dan reliabel. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Di dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal, yakni validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan (Arikunto, 2006:171), Validitas internal digunakan karena instrumen berupa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengungkap data dari variabel yang dimaksud dan bagian instrumen mendukung misi instrumen secara keseluruhan. Dalam pengujian validitas internal dapat digunakan 2 cara yaitu analisis factor dan analisis butir. Dalam penelitian ini, digunakan analisa butir, untuk menguji validitas setiap butir, maka skor-skor yang ada pada tiap butir dikorelasikan dengan skor total. Pengujian validitas internal dengan menggunakan analisis butir sebab dapat mengungkap butir-butir pertanyaan yang tidak valid dan peneliti dapat segera mengganti atau merevisi butir-butir yang dimaksud. Untuk mengetahuinya menggunakan rumus korelasi product moment.

Untuk mengetahui tingkat kevalidan atau kesahihan angket yang akan digunakan dalam penelitian terlebih dulu di ujicobakan. Hasil uji coba dianalisis dengan teknik analisis korelasi *product moment* dengan rumus angka kasar.

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

(Pearson dalam Arikunto, 2006:170)

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variable X dan Y.
- X = Skor item yang dicari validitasnya.
- Y = Total skor
- N = Jumlah responden

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5% maka angket dikatakan valid.

#### a. Validitas Instrumen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Instrumen kompetensi manajerial kepala sekolah yang terdiri dari 23 butir pertanyaan diujikan kepada 20 responden. Responden diminta untuk menchecklist salah satu kolom yang disediakan dengan lima alternatif jawaban dengan keterangan : 5 = sangat sesuai dengan kenyataan, 4 = sesuai dengan kenyataan, 3 = tidak tahu, 2 = kurang sesuai dengan kenyataan, 1 = sangat tidak sesuai dengan kenyataan.

Setelah diperoleh data dan ditabulasi, data tersebut dianalisis. Berdasarkan hasil analisis menggunakan program Excel, dari 23 soal tentang

kompetensi manajerial kepala sekolah, diperoleh 21 soal yang valid atau sah untuk proses pengukuran. Seperti yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.6:**  
**Uji Validitas Instrumen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0.664	0.361	Valid
2	0.716	0.361	Valid
3	0.783	0.361	Valid
4	0.739	0.361	Valid
5	0.755	0.361	Valid
6	0.741	0.361	Valid
7	0.699	0.361	Valid
8	0.689	0.361	Valid
9	0.302	0.361	Tidak Valid
10	0.792	0.361	Valid
11	0.773	0.361	Valid
12	0.655	0.361	Valid
13	0.800	0.361	Valid
14	0.500	0.361	Valid
15	0.682	0.361	Valid
16	0.672	0.361	Valid
17	0.762	0.361	Valid
18	0.737	0.361	Valid
19	0.280	0.361	Tidak Valid
20	0.650	0.361	Valid
21	0.823	0.361	Valid
22	0.657	0.361	Valid
23	0.796	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa nilai  $r$  tabel korelasi product moment dengan  $n = 30$  pada taraf signifikan 5% adalah 0,361. Dari soal-soal tersebut ternyata yang tidak valid adalah butir soal no. 9 dengan  $r = 0,302$  dan soal butir no 19 dengan  $r = 0,280$ , berarti butir angket tersebut harus dibuang.

#### b. Validitas Instrumen Iklim Sekolah

Instrumen iklim sekolah yang terdiri dari 22 butir pertanyaan diujikan juga kepada 20 responden yang sama. Responden diminta untuk menchecklist salah satu kolom yang disediakan dengan lima alternatif jawaban dengan keterangan : 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = tidak tahu, 2 = kurang setuju, 1 = sangat tidak setuju.

Setelah diperoleh data dan ditabulasi, data tersebut dianalisis. Berdasarkan hasil analisis menggunakan program Excel, dari 22 soal tentang iklim sekolah, diperoleh 20 soal yang valid atau sah untuk proses pengukuran. Seperti yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.7 :**  
**Uji Validitas Instrumen Iklim Sekolah**

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0.827	0.361	Valid
2	0.781	0.361	Valid
3	0.805	0.361	Valid
4	0.815	0.361	Valid
5	0.807	0.361	Valid
6	0.827	0.361	Valid
7	0.754	0.361	Valid
8	0.809	0.361	Valid

9	0.850	0.361	Valid
10	0.816	0.361	Valid
11	0.813	0.361	Valid
12	0.839	0.361	Valid
13	0.793	0.361	Valid
14	0.708	0.361	Valid
15	0.772	0.361	Valid
16	0.842	0.361	Valid
17	0.359	0.361	Tidak Valid
18	0.345	0.361	Tidak Valid
19	0.738	0.361	Valid
20	0.860	0.361	Valid
21	0.610	0.361	Valid
22	0.640	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa nilai  $r$  tabel korelasi product moment dengan  $n = 30$  pada taraf signifikan 5% adalah 0,361. Dari soal-soal tersebut ternyata yang tidak valid adalah butir soal no. 17 dengan  $r = 0,359$  dan soal butir no 18 dengan  $r = 0,345$ , berarti butir angket tersebut harus dibuang.

### c. Validitas Instrumen Kinerja Guru

Instrumen kinerja yang terdiri dari 26 butir pertanyaan diujikan kepada 20 responden. Responden diminta untuk menchecklist salah satu kolom yang disediakan dengan lima alternatif jawaban dengan keterangan : 5 = sangat baik, 4 = baik, 3 = cukup, 2 = kurang baik, 1 = sangat tidak baik.

Setelah diperoleh data dan ditabulasi, data tersebut dianalisis. Berdasarkan hasil analisis menggunakan program Excel, dari 26 soal tentang

iklim sekolah, diperoleh 26 soal yang valid atau sah untuk proses pengukuran.

Seperti yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.8 :**  
**Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru**

<b>No Butir</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Validitas</b>
1	0.699	0.361	Valid
2	0.654	0.361	Valid
3	0.620	0.361	Valid
4	0.461	0.361	Valid
5	0.670	0.361	Valid
6	0.749	0.361	Valid
7	0.630	0.361	Valid
8	0.804	0.361	Valid
9	0.587	0.361	Valid
10	0.663	0.361	Valid
11	0.728	0.361	Valid
12	0.876	0.361	Valid
13	0.747	0.361	Valid
14	0.753	0.361	Valid
15	0.720	0.361	Valid
16	0.648	0.361	Valid
17	0.784	0.361	Valid
18	0.642	0.361	Valid
19	0.751	0.361	Valid
20	0.730	0.361	Valid
21	0.676	0.361	Valid
22	0.754	0.361	Valid
23	0.749	0.361	Valid
24	0.621	0.361	Valid

25	0,758	0,361	Valid
26	0,665	0,361	Valid

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa nilai  $r$  tabel korelasi product moment dengan  $n = 30$  pada taraf signifikan 5% adalah 0,361. Dari soal-soal tersebut terlihat bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Berarti tidak ada butir angket yang perlu dibuang.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus *Alpha*, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket dengan skornya berupa rentangan antara 1 – 5 dan uji coba validitas menggunakan item total, Arikunto menerangkan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus *Alpha*, yaitu :

$$r_{11} = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum pq}{S_t^2} \right)$$

Dikatakan reliabel apabila  $r_{11} > 0,7$  (Arikunto, 2006:196)

Hasil perhitungan uji reliabilitas instrumen dirangkum dalam tabel sebagai berikut :





**Tabel 3.9 :**  
**Uji Reliabilitas Instrumen**

Instrumen	Jumlah Var Item	Jumlah Var Total	$r_{11}$	$r_{tabel}$	Keterangan
X1 (Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah)	30.278	430.922	0.972	0.700	Reliabel
X2 (Iklim Sekolah)	26.871	331.035	0.963	0.700	Reliabel
Y (Kinerja Guru)	12.529	155.567	0.956	0.700	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas ketiga instrumen tersebut didapat nilai untuk instrumen kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar  $r_{11} = 0,972 (> 0,7)$ , instrumen iklim sekolah ( $X_2$ ) sebesar  $r_{11} = 0,963 (> 0,7)$  dan instrumen kinerja guru ( $Y$ ) sebesar  $r_{11} = 0,956 (> 0,7)$  berarti korelasi ketiga instrumen tersebut berada pada kategori sangat kuat. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru reliabel (dapat dipercaya) sehingga layak digunakan dalam penelitian ini.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sebagaimana dinyatakan Sugiono (2013:239) bahwa "statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku

untuk populasi dimana sampel diambil. Tetapi bila peneliti ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi, maka teknik analisis yang digunakan adalah statistik inferensial.”

Statistik deskriptif yang dilakukan antara lain prosentase, penyajian data melalui tabel, grafik, perhitungan median, rata-rata dan perhitungan penyebaran data melalui standar deviasi, dan variansi. Dalam pelaksanaan analisis deskriptif data, langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah membuat tabulasi data untuk setiap variabel, mengurutkan data secara interval dan menyusunnya dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.

Untuk menghitung prosentase, terlebih dahulu dilakukan penskoran dengan skor tertinggi 5 dan skor terendah 1. Selanjutnya dari peroleh skor untuk setiap responden dihitung jumlah dan rata-ratanya. Rata-rata skor dari setiap responden dikelompokkan berdasarkan kriteria yang sudah dijelaskan yaitu :

Tabel 3.10. Pengelompokan kriteria

Interval Skala	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat Kurang	SK
1,81 – 2,60	Kurang	K
2,61 – 3,40	Cukup	C
3,41 – 4,20	Baik	B
4,21 – 5,00	Sangat Baik	SB

Setelah diperoleh banyaknya data dengan kelompok sangat baik hingga sangat kurang, kemudian dihitung persentasenya dengan rumus :

$$\text{Persen kategori} = (\text{banyak data} / \text{seluruh data}) \times 100\%$$

Selain prosentase, juga dilakukan perhitungan rata-rata hitung (mean), median, variansi, standar deviasi, dan penyajian data dalam grafik histogram.

## 2. Uji Persyaratan

Sebelum diuji hipotesis penelitian berupa analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat (uji asumsi klasik) untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan untuk mencari peramalan, yaitu uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas.

### a. Uji Normalitas Data

Penggunaan statistik parametris seperti *t-test* dan *regresi* mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian normalitas data. Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian masing-masing variabel penelitian yang meliputi kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim sekolah ( $X_2$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ ). (Santoso 1999:311). Kenormalan model regresi dapat dilihat nilai Kolmogorov Smirnov dari nilai unstandardized residual. Apabila nilai  $asympt sig > 0,05$  dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antarvariabel bebas melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). Uji koliniieritas juga dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel bebas. Model regresi dalam penelitian ini dapat memenuhi syarat apabila tidak terjadi multikolinieritas atau adanya korelasi diantara variabel bebas (Santoso 1999 : 293 ). Pengujian multikolinieritas ini

dapat dilihat dari nilai variance inflation factor (VIF). Antara variabel bebas dikatakan multikolinieritas apabila toleransinya  $< 0,1$  dan  $VIF > 10$ . Hasil uji linieritas untuk hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja guru.

### c. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data yang linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya jika hasil uji linieritas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang digunakan nonlinier.

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah metode regresi variabel terikat atas variabel bebas berpola linier. Rumus yang digunakan :

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{TC}}{RJK_E}$$

Keterangan:

$RJK_{TC}$  = Rata-rata jumlah kuadrat Tuna Cocok

$RJK_E$  = Rata-rata jumlah kuadrat error

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka terima  $H_0$  berarti linier.

(Riduwan, 2009:103)

Dasar pengambilan keputusan dari uji ini dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  dapat disimpulkan bahwa hubungannya bersifat linier.

## H. Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi analisis regresi tunggal dan regresi ganda. Analisis regresi tunggal digunakan untuk menguji hipotesis I yang menyatakan ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru serta menguji hipotesis II yang menyatakan ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru. Analisis regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis III yang menyatakan ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru.

Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, yaitu sebagai berikut :

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$\sum x_1^2 = \sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{n} \quad \sum x_1 y = \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum x_2^2 = \sum X_2^2 - \frac{(\sum X_2)^2}{n} \quad \sum x_2 y = \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \quad \sum x_1 x_2 = \sum X_1 X_2 - \frac{(\sum X_1)(\sum X_2)}{n}$$

$$b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2$$

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Guru.  
 X<sub>1</sub> = Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.  
 X<sub>2</sub> = Iklim Sekolah.  
 b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = koefisien regresi (koefisien kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah)  
 b<sub>0</sub> = konstanta (*intersept*)

(Riduwan, 2009:108-109)

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara serentak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat, dengan hipotesis:

- H<sub>0</sub> : Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru.  
 H<sub>1</sub> : Secara bersama-sama terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru.

dengan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{JK(reg)/2}{JK(s)/(n-3)}$$

Keterangan :

$$JK(reg) = b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y$$

$$JK(s) = \sum y^2 - JK(reg)$$

n = jumlah responden

Jika  $|F_{hitung}| > F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  maka tolak H<sub>0</sub> atau terima H<sub>1</sub>.

(Murwani, 1998:43)

Perhitungan besaran  $R^2$  (koefisien determinasi) ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar variabel konsep diri dan minat belajar mempengaruhi hasil belajar siswa.

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}$$

Nilai  $R^2$  yang mendekati 100% berarti pengaruh yang diberikan variabel bebas (konsep diri dan minat belajar) terhadap hasil belajar siswa semakin tinggi. Sebaliknya  $R^2$  yang mendekati 0% menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang diberikan oleh konsep diri dan minat belajar terhadap hasil belajar siswa.

(Riduwan, 2009:110)



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhadap guru produktif Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Mukomuko. Seluruh guru produktif di SMK tersebut populasi dalam penelitian ini. Sebelum melihat lebih lanjut hasil penelitian, pada bagian ini akan dijelaskan tentang deskripsi objek penelitian yang akan diambil datanya.

Kabupaten Mukomuko merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Bengkulu yang berjarak sekitar 250 km ke arah utara dari pusat kota Bengkulu. Sejak awal pemekaran Kabupaten Mukomuko di pertengahan tahun 2003 hingga akhir tahun 2015, telah berdiri enam sekolah menengah kejuruan yang tersebar di berbagai kecamatan. Keenam sekolah tersebut yaitu SMKN 01 Mukomuko berdiri tahun 2004 di Kecamatan Kota Mukomuko, SMKN 02 Mukomuko berdiri tahun 2004 di Kecamatan Lubuk Pinang, SMKN 03 Mukomuko berdiri tahun 2006 di Kecamatan Lubuk Sanai, SMKN 04 Mukomuko berdiri tahun 2010 di Kecamatan Pondok Suguh, SMKN 05 Mukomuko berdiri tahun 2015 di Kecamatan Pondok Suguh dan SMKN 06 Mukomuko berdiri tahun 2015 di Kecamatan Penarik.

Program studi keahlian atau jurusan yang dimiliki masing-masing sekolahpun beragam sesuai dengan keinginan masyarakat yang berada di sekitar sekolah dan kebutuhan berbagai stakeholder. Sebagian besar program studi telah terakreditasi, dan beberapa program studi yang baru dibangun belum diakreditasi.



Rincian program studi, status akreditasi dan jumlah rombongan belajar yang terdapat di masing-masing sekolah disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Program Studi SMK di Kabupaten Mukomuko

No	Nama Sekolah	Tahun Berdiri	Jurusan	Akreditasi	Jumlah Guru	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
1.	SMKN 01 Mukomuko	2004	- Teknik Kendaraan ringan - Teknik gambar bangunan - Teknik instalasi tenaga listrik - Teknik kimia analisis - Teknik pemesinan	B B B - -	39	353	14
2.	SMKN 02 Mukomuko	2004	- Pertanian - Budi daya perikanan - Administrasi perkantoran - Perkebunan - Keuangan	B B B B -	31	221	13
3.	SMKN 03 Mukomuko	2006	- Teknik Komputer dan Jaringan - Multimedia - Patiseri - Restoran - Busana Butik - Akuntansi	B B B B B B	50	532	18
4.	SMKN 04 Mukomuko	2010	- Teknikal kapal penangkap ikan - Neotika - Multimedia	C B C	22	85	9
5.	SMKN 05 Mukomuko	2015	- Teknik Kendaraan ringan - Multimedia	- -	17	43	4
6.	SMKN 06 Mukomuko	2015	- Teknik Kendaraan Ringan - Multimedia - Perkantoran	- - -	21	120	6

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Mukomuko (2016)

Dengan beragam program studi yang dimiliki, maka setiap sekolah memiliki visi dan misi yang berbeda, namun dari setiap visi dan misi tersebut, terdapat benang merah atau kesamaan tujuan yaitu tujuan SMK dari Kementerian Pendidikan.

Adapun visi misi SMKN di Kabupaten Mukomuko secara umum yaitu:

1. Visi :

- “Menjadikan SMK Negeri 01 Mukomuko sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan (pembelajaran) yang profesional dan mandiri dalam mewujudkan competence, conscience, compassion.
- “ Terwujudnya SMK Negeri 03 Mukomuko yang unggul dalam IMTAQ dan IPTEK, trampil dalam berkarya dan mampu bersaing di pasar kerja global.”

2. Misi :

- a. Mengembangkan keunggulan keterampilan dan ketelitian.
- b. Menerapkan kedisiplinan dan kejujuran yang dilandasi oleh jiwa dan semangat keimanan dan ketakutan
- c. Mengembangkan kepedulian terhadap sesama dan lingkungan dalam kegiatan pembelajaran
- d. Menghasilkan tamatan yang memenuhi harapan stakeholders.
- e. Menyelenggarakan iklim organisasi yang kondusif
- f. Mengembangkan kepribadian akhlak mulia dengan melatih, membimbing dan mendidik siswa.
- g. Menyelenggarakan proses belajar

- h. Menjalinkan kerja sama sekolah dengan DUDA/DUDI untuk meningkatkan kualitas dan peran masyarakat dan kualitas peran sekolah di masyarakat.

Sesuai dengan program keahlian yang dimiliki masing-masing sekolah, guru produktif di masing-masing sekolah memiliki kualifikasi yang beragam pula. Sebagian berstatus PNS dan sebagian lagi berstatus honorer. Berdasarkan usia responden berkisar 25 – 40 tahun. Masa kerja ada yang sudah mulai dari 2 tahun hingga sudah 10 tahun masa kerja. Ada yang sudah sertifikasi dan ada yang belum. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut tentang keadaan guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko.

Tabel 4.2 : Keadaan Guru Produktif SMK Kabupaten Mukomuko

Sekolah	Jenis Kepegawaian		Jenjang Pendidikan		Berdasarkan Usia (tahun)			Berdasarkan Masa Kerja (tahun)		Kepemilikan Sertifikat	
	PNS	Non-PNS	S1	S2	20-35	36-45	>45	1- 6	>6	Sudah	Belum
SMKN 01 Mukomuko	14	2	13	3	3	13	-	6	10	6	10
SMKN 02 Mukomuko	5	5	9	1	4	4	2	4	6	4	6
SMKN 03 Mukomoko	10	10	18	2	10	7	3	9	11	1	19
SMKN 04 Mukomuko	5	2	6	1	5	2	-	6	1	0	7
SMKN 05 Mukomuko	2	4	5	1	4	2	-	4	2	1	5
SMKN 06 Mukomuko	-	3	3	-	2	1	-	3	-	0	3
Jumlah Guru	36	26	54	8	28	29	5	32	30	12	50

Sumber : Diknas Pendidikan Kabupaten Mukomuko (2016)

## B. Hasil Penelitian Deskriptif

Deskripsi data dalam penelitian ini mencakup skor tertinggi, skor terendah, nilai rata-rata skor keseluruhan, median, standar deviasi, varian dari ketiga variabel penelitian. Data mentah diolah dengan menggunakan metode statistik deskriptif. Metode statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil peringkasan tersebut. Data penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2), serta satu variabel terikat (Y). Berikut hasil pengumpulan data yang diperoleh melalui angket:

**Tabel 4.3**  
**Data Mentah Hasil Penelitian**

Responden ke-	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Iklim Sekolah	Kinerja Guru
1	88	86	103
2	90	73	102
3	93	73	101
4	90	84	105
5	83	81	114
6	88	82	106
7	90	82	108
8	83	78	106
9	93	80	108
10	81	77	107
11	88	78	104
12	94	82	110
13	92	83	108
14	85	89	104
15	87	86	103
16	50	31	102
17	69	62	102
18	96	91	125
19	94	88	125
20	87	71	109
21	88	80	91

22	75	91	109
23	53	39	86
24	46	36	77
25	61	41	91
26	63	42	72
27	50	30	70
28	68	57	84
29	79	84	116
30	85	78	113
31	60	52	87
32	85	75	90
33	69	62	103
34	70	61	95
35	74	60	95
36	71	62	112
37	55	48	97
38	72	71	90
39	89	80	91
40	93	78	93
41	81	85	93
42	88	79	99
43	81	85	105
44	89	80	91
45	75	91	109
46	42	39	86
47	68	36	77
48	46	41	91
49	74	47	72
50	71	34	70
51	86	78	113
52	79	57	87
53	86	75	90
54	84	65	103
55	84	63	95
56	76	60	95
57	71	62	112
58	41	48	97
59	59	57	84
60	82	84	116
61	87	78	113
62	92	84	105

Dari data mentah pada tabel 4.1 diperoleh perhitungan deskriptif yang dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.4 :  
Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Jenis Data	Nilai Tertinggi	Nilai Terendah	Rata-rata	Standar Deviasi	Variansi	Median
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	96	41	76,92	14,59	212,90	81,5
Iklm Sekolah	91	30	67,94	17,77	315,60	75
Kinerja Guru	125	70	98,66	12,83	164,65	102

Dari tabel di atas semua variabel sama baik kondisinya, hal ini dapat dilihat dari rata-ratanya yang mendekati mediannya. Untuk melihat uraian yang lebih jelas dari masing-masing variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2) dan kinerja guru (Y) dapat dilihat dari penjelasan berikut.

### 1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepemimpinan dalam merencanakan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap kurikulum, metode, guru/tenaga kependidikan, sarana prasarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Data kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh melalui angket yang disebarakan kepada 62 responden guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko. Dengan memberikan lima alternatif jawaban dimana skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah yaitu 1, diperoleh data tertinggi sebesar 96 dan data terendah 41 rata-rata hitung (mean) sebesar 76,92

sedangkan median dari data tersebut adalah 81,5 dan simpangan bakunya (Standar Deviasi) sebesar 14,6. Terlihat bahwa rata-ratanya mendekati median.

Jika dikelompokkan berdasarkan persentase, diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Persentase Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

<b>KRITERIA</b>	<b>Banyak Responden</b>	<b>Persen</b>
Sangat Kurang (1,00 - 1,80)	0	0%
Kurang (1,81 - 2,60)	7	11%
Cukup (2,61 - 3,40)	13	21%
Baik (3,41 - 4,20)	29	47%
Sangat Baik (4,21 - 5,00)	13	21%
<i>Jumlah</i>	40	100%

Berdasarkan data tersebut terlihat sebaran data variabel kompetensi manajerial kepala sekolah sebanyak 13 responden (21%) berada pada kelompok sangat baik atau diatas rata-rata, sebanyak 29 responden (47%) berada pada kondisi baik atau pada kelompok rata-rata, sebanyak 13 responden (21%) pada kelompok cukup baik, dan sebanyak 7 responden (11%) berada pada kelompok kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah menuju keara yang baik, dan hanya sedikit yang menyatakan kurang baik.

Untuk menyajikan data dalam tabel distribusi frekuensi, terlebih dahulu ditentukan jangkauan (J) yaitu = nilai terbesar (X max) – nilai terkecil (X min) = 96 - 41 = 55. Kemudian menentukan jumlah kelas dengan rumus  $K = 1 + 3,3 \log$

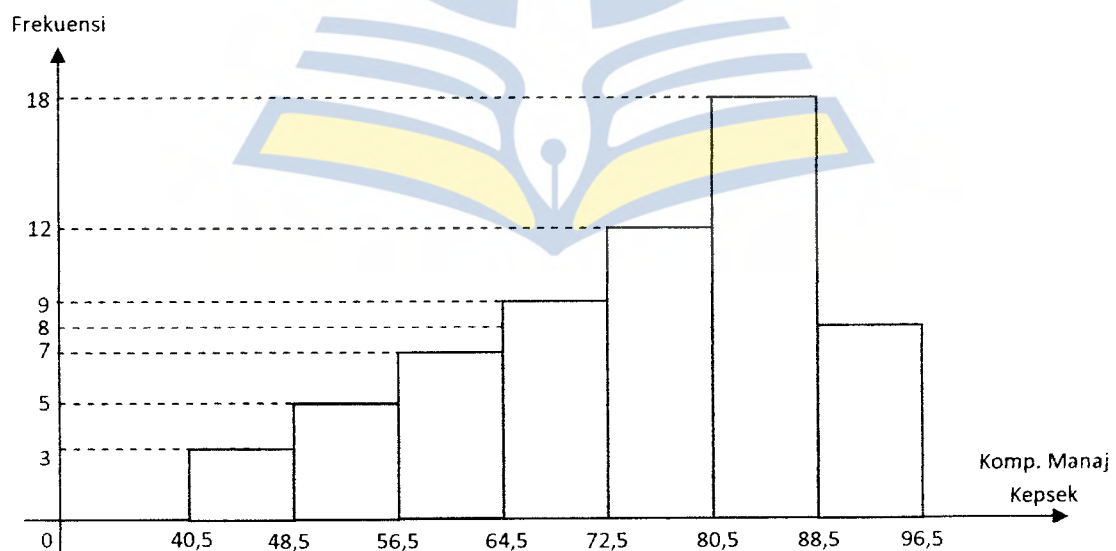
n. Karena  $n = 62$ , maka jumlah kelas adalah  $= 1 + 3,3 \log 62 = 6,9$  dibulatkan menjadi 7 kelas. Panjang kelas diperoleh dengan rumus  $P = J/K = 55 / 7 = 7,85$  dibulatkan menjadi 8. Dengan perhitungan tersebut diperoleh tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

**Tabel distribusi frekuensi data Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No	Kelas Interval	Frekuensi
1.	41 - 48	3
2.	49 - 56	5
3.	57 - 64	7
4.	65 - 72	9
5.	73 - 80	12
6.	81 - 88	18
7.	89 - 96	8
<i>Jumlah</i>		62

Berdasarkan data distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan grafik histogram variabel kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai berikut :





Dapat diperhatikan bahwa secara umum data berada pada kategori baik. Namun apabila dilihat dalam setiap indikator, maka diperoleh deskriptif data sebagai berikut.

a. Faktor Perencanaan

Pada faktor perencanaan diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.7 : Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi perencanaan

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Merumuskan Visi dan Misi sekolah	1, 3	3,84	B
2.	Mengembangkan kebijakan operasional sekolah	2	3,88	B
3.	Menyusun laporan	3, 18	3,68	B
4.	Menyusun program Sumber Daya Manusia	5	3,83	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,8</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor perencanaan adalah sebesar 3,80 nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,2 dengan interval Baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik pada tingkat perencanaan.

b. Faktor komunikasi

Pada faktor komunikasi diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.8 Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi komunikasi

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Menciptakan sistem	6	3,73	B

2.	Konsultasi	7	4,2	B
3.	Mengenali status/karakter guru	8, 9	3,55	B
4.	Pengendalian program	10	3,8	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,82</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor komunikasi adalah sebesar 3,82 nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik pada tingkat komunikasi.

c. Faktor motivasi

Pada faktor motivasi diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.9 : Kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor motivasi

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Motif	15, 13	3,82	B
2.	Harapan	16	3,48	B
3.	Insentif	11	3,25	C
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,52</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor motivasi adalah sebesar 3,52 nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik pada tingkat motivasi.

d. Pengorganisasian

Pada faktor pengorganisasian diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.10 Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi pengorganisasian

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Organisasi sekolah	14, 17	3,64	B
2.	Koordinasi dan kontribusi dari individu dan kelompok	19	3,9	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,77</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor pengorganisasian adalah sebesar 3,77, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik pada tingkat pengorganisasian.

#### e. Pengawasan

Pada faktor pengawasan diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.11: Kompetensi manajerial kepala sekolah dimensi pengawasan

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Menentukan standar	4, 12	3,67	B
2.	Melakukan pengukuran prestasi	21	3,55	B
3.	Membandingkan apakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya.	20	3,98	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,73</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kompetensi manajerial kepala sekolah pada faktor perencanaan adalah sebesar 3,73 nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,2 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik pada tingkat pengawasan.

## 2. Iklim Sekolah (X2)

Iklim sekolah adalah pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok sekolah, seperti mempelajari penanggulangan masalah yang diadaptasi dari luar maupun integritas dari dalam, yang sudah cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota sekolah sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah sekolah. Adanya dua nilai yaitu (a) nilai primer dan (b) nilai sekunder. Nilai primer terdiri dari: (a) nilai tujuan; (b) nilai pengambilan keputusan secara konsensus; (c) nilai keunggulan; (d) nilai kesatuan kepentingan; (e) nilai imbalan berdasarkan prestasi; (f) nilai berpikir secara empiris; (g) nilai keakraban dan kekompakan (h) nilai integritas atau kejujuran, sedangkan nilai sekunder yang menjadi dasar budaya sekolah, terdiri: (a) nilai yang berfokus pada pelanggan; (b) nilai pengendalian yang disiplin; (c) nilai kewirausahaan; (d) nilai pengambilan keputusan yang cepat; (e) nilai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek; (f) nilai teknologi canggih.

Data iklim sekolah diperoleh melalui angket yang disebarakan kepada 62 responden guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko. Dengan memberikan lima alternatif jawaban dimana skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah yaitu 1, diperoleh data tertinggi sebesar 91 dan data terendah 30 rata-rata hitung (*mean*) sebesar 67,94 sedangkan median dari data tersebut adalah 75 dan simpangan bakunya (Standar Deviasi) sebesar 17,77. Terlihat bahwa rata-ratanya mendekati median.

Jika dikelompokkan berdasarkan persentase, diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Persentase variabel Iklim Sekolah**

<b>KRITERIA</b>	<b>Banyak Responden</b>	<b>Persen</b>
Sangat Tidak Setuju (1,00 - 1,80)	5	8%
Kurang Setuju (1,81 - 2,60)	9	15%
Tidak Tahu (2,61 - 3,40)	12	19%
Setuju (3,41 - 4,20)	27	44%
Sangat Setuju (4,21 - 5,00)	9	15%
<i>Jumlah</i>	62	100%

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebaran data untuk variabel iklim sekolah, sebanyak 14 responden (23%) berada pada kelompok di bawah rata-rata atau kurang kondusif, sebanyak 12 responden (19%) berada pada kelompok rata-rata atau kondusif, dan sebanyak 36 responden (59%) berada pada kelompok kondisi sangat baik atau sangat kondusif dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru menyatakan bahwa iklim sekolah berada pada kondisi baik dan kondusif.

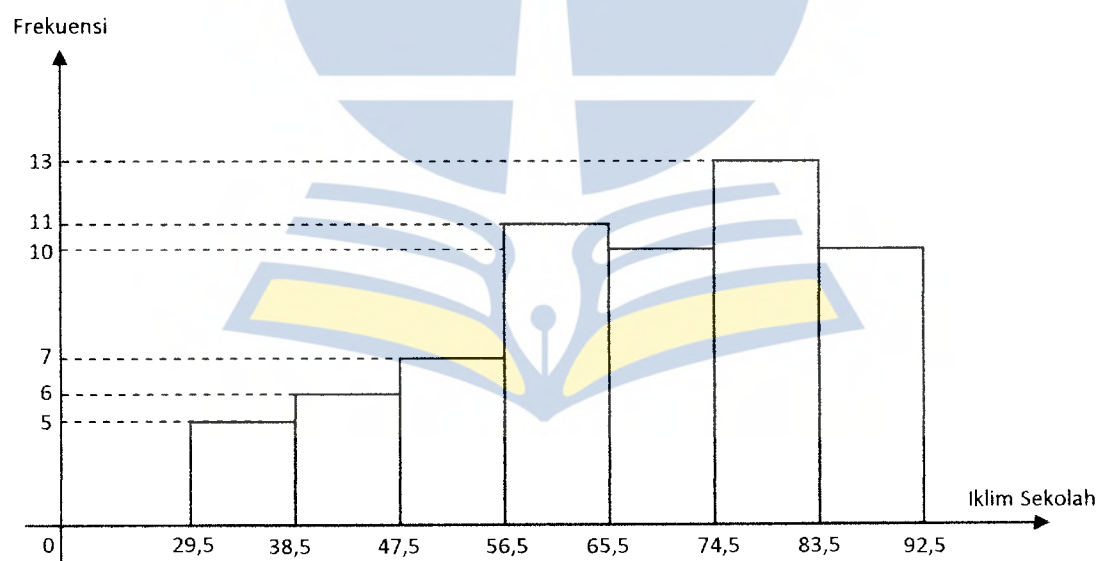
Untuk menyajikan data dalam tabel distribusi frekuensi, terlebih dahulu ditentukan jangkauan (J) yaitu = nilai terbesar (X max) – nilai terkecil (Xmin) = 91 – 30 = 61. Kemudian menentukan jumlah kelas dengan rumus  $K = 1 + 3,3 \log n$ . Karena  $n = 62$ , maka jumlah kelas adalah =  $1 + 3,3 \log 62 = 6,9$  dibulatkan menjadi 7 kelas. Panjang kelas diperoleh dengan rumus  $P = J/K = 61 / 7 = 8,7$

dibulatkan menjadi 9. Dengan perhitungan tersebut diperoleh tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Tabel distribusi frekuensi data Iklim Sekolah**

No	Kelas Interval	Frekuensi
1.	30 - 38	5
2.	39 - 47	6
3.	48 - 56	7
4.	57 - 65	11
5.	66 - 74	10
6.	75 - 83	13
	84 - 92	10
<i>Jumlah</i>		62

Berdasarkan data distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan grafik histogram variabel iklim sekolah sebagai berikut :



Dapat diperhatikan bahwa sebagian besar data ke arah iklim sekolah baik.

Apabila ditelusuri pada setiap indikator, maka diperoleh deskriptif data sebagai berikut :

a) Faktor nilai-nilai iklim primer

Pada faktor nilai-nilai iklim primer diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.14: Iklim sekolah dimensi nilai-nilai iklim primer

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Nilai tujuan organisasi	1	3,55	B
2.	Nilai pengambilan keputusan secara konsensus	2, 3	3,68	B
3.	Nilai keunggulan	4	3,75	B
4.	Nilai kesatuan kepentingan	5, 6	3,75	B
5.	Nilai imbalan berdasarkan prestasi	7	3,25	C
6.	Nilai empiris	8	3,4	C
7.	Nilai keakraban	9, 10	3,63	B
8.	Nilai integritas	11	3,73	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,59</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor iklim sekolah pada faktor iklim primer adalah sebesar 3,59, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa iklim sekolah kondusif pada faktor iklim primer.

## b) Faktor nilai-nilai iklim sekunder

Pada faktor nilai-nilai iklim sekunder diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.15 : Iklim sekolah dimensi nilai-nilai iklim sekunder

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Nilai yang berfokus pada pelayanan	12	3,38	C
2.	Nilai pengendalian yang disiplin	14, 15	3,48	B
3.	Nilai kemandirian	13, 18	3,33	C
4.	Nilai pengambilan keputusan secara cepat	16	3,6	B
5.	Nilai pengendalian strategik	17	3,48	C
6.	Nilai teknologi unggul	19, 20	2,88	C
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,36</b>	<b>C</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor iklim sekolah pada faktor iklim sekunder adalah sebesar 3,36, nilai ini berada pada interval 2,61 – 3,40 dengan interval cukup. Hal ini berarti bahwa iklim sekolah cukup kondusif atau sedang pada faktor iklim sekunder.

## 3. Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah merupakan tingkat profesionalitas guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu yang diwujudkan melalui (a) pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (b) kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik; (c) profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (d) sosial adalah kemampuan



guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Data kinerja guru diperoleh melalui angket yang disebarakan kepada 62 responden guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko. Dengan memberikan lima alternatif jawaban dimana skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah yaitu 1, diperoleh data tertinggi sebesar 125 dan data terendah 70, rata-rata hitung (*mean*) sebesar 98,66. Sedangkan median dari data tersebut adalah 102 dan simpangan bakunya (*standar deviasi*) sebesar 12,83. Terlihat bahwa rata-ratanya mendekati median.

Jika dikelompokkan berdasarkan persentase, diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Persentase Variabel Kinerja Guru

KRITERIA	Banyak Responden	Persen
Sangat Kurang (1,00 - 1,80)	0	0%
Kurang (1,81 - 2,60)	0	0%
Cukup (2,61 - 3,40)	12	19%
Baik (3,41 - 4,20)	39	63%
Sangat Baik (4,21 - 5,00)	11	18%
<i>Jumlah</i>	62	100%

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebaran data untuk variabel kinerja guru, sebanyak 12 responden (19%) berada pada kelompok kurang baik, sebanyak 39 responden (63%) berada pada kelompok dengan kinerja baik, dan sebanyak 11 responden (18%) berada pada kelompok dengan kinerja sangat baik

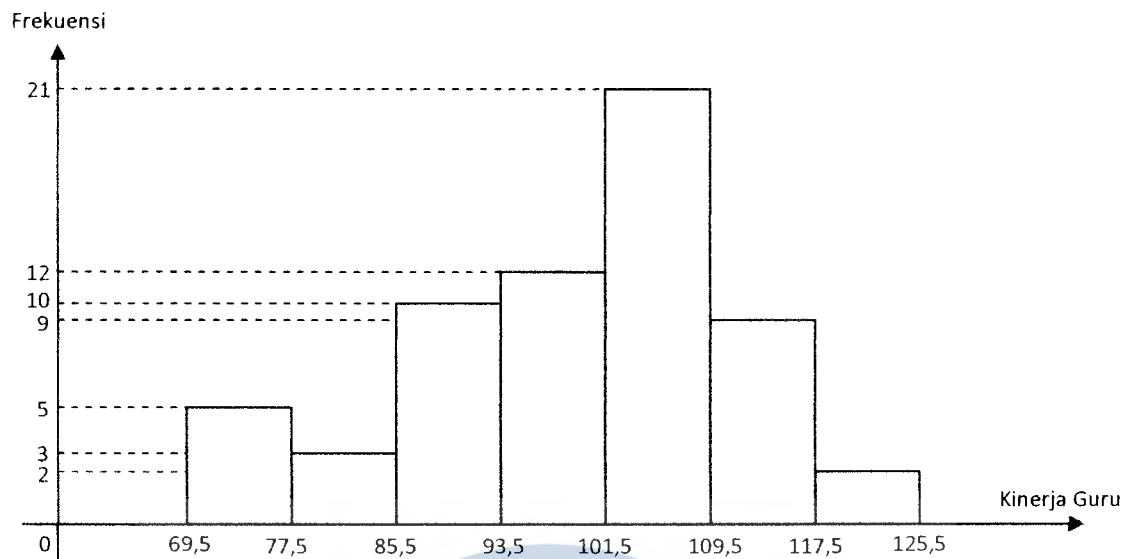
dan sangat efektif. Dari data tersebut diperoleh terlihat bahwa lebih dari separuh guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko memiliki kinerja yang baik.

Untuk menyajikan data dalam tabel distribusi frekuensi, terlebih dahulu ditentukan jangkauan (J) yaitu = nilai terbesar ( $X_{max}$ ) – nilai terkecil ( $X_{min}$ ) =  $125 - 70 = 55$ . Kemudian menentukan jumlah kelas dengan rumus  $K = 1 + 3,3 \log n$ . karena  $n = 62$ , maka jumlah kelas adalah =  $1 + 3,3 \log 62 = 6,9$  dibulatkan menjadi 7 kelas. Panjang kelas diperoleh dengan rumus  $P = J/K = 55 / 7 = 7,8$  dibulatkan menjadi 8. Dengan perhitungan tersebut diperoleh tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Tabel distribusi frekuensi data Kinerja Guru

No	Kelas Interval	Frekuensi
1.	70 - 77	5
2.	78 - 85	3
3.	86 - 93	10
4.	94 - 101	12
5.	102 - 109	21
6.	110 - 117	9
7.	118 - 125	2
<i>Jumlah</i>		40

Berdasarkan data distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan grafik histogram variabel iklim sekolah sebagai berikut :



Dapat diperhatikan bahwa secara umum data kinerja guru memiliki sebaran yang baik.

Apabila ditelusuri pada setiap indikator, maka diperoleh deskriptif data sebagai berikut :

a) Faktor pedagogik

Pada faktor pedagogik diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.18 : Kinerja guru dimensi pedagogik.

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Memahami peserta didik	1, 2	3,73	B
2.	Mampu merencanakan pembelajaran	3, 4	3,77	B
3.	Mampu melaksanakan pembelajaran	5, 6	3,68	B

4.	Mampu melaksanakan pembelajaran	7, 8	3,61	B
5.	Mampu melakukan penilaian hasil belajar	9	3,92	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,74</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kinerja guru pada faktor dimensi pedagogik adalah sebesar 3,74, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kinerja guru baik pada faktor pedagogik.

b) Faktor Profesional

Pada faktor profesional diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.19 : Kinerja guru dimensi profesional .

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Menguasai materi pembelajaran	10, 11, 12	3,88	B
2.	Mampu mengaitkan topik yang diajarkan dengan aspek lain yang relevan	13, 14	3,64	B
3.	Mampu menguasai isu mutakhir	15, 16	3,51	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,68</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kinerja guru pada faktor profesional adalah sebesar 3,68, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kinerja guru baik pada faktor profesional.

## c) Faktor Kepribadian

Pada faktor kepribadian diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.20 : Kinerja guru dimensi kepribadian .

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Bertindak konsisten	17, 18	3,85	B
2.	Arif dan berwibawa	19, 20	3,93	B
3.	Menjadi tauladan	21, 22	4,05	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,94</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.20 dapat dilihat bahwa rata-rata skor kinerja guru pada dimensi kepribadian adalah sebesar 3,94, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti bahwa kinerja guru baik pada faktor kepribadian.

## d) Faktor Sosial

Pada faktor sosial diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.21 : Kinerja guru dimensi sosial.

No	Pernyataan	Soal ke	Rata skor	Ket
1.	Mampu berkomunikasi dengan baik	23, 24	3,88	B
2.	Mudah bergaul	25, 26	3,94	B
<i>Rata-rata total</i>			<b>3,91</b>	<b>B</b>

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor iklim sekolah pada faktor iklim primer adalah sebesar 3,91, nilai ini berada pada interval 3,41 – 4,20 dengan interval baik. Hal ini berarti kinerja guru baik pada faktor sosial.

### C. Hasil Penelitian Inferensial

#### a. Pengujian Persyaratan Analisis

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar dianalisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Ada dua uji prasyarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis (1) uji normalitas data dan (2) uji linieritas.

##### 1) Uji distribusi Normalitas

Pengujian normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Ketentuan pengujian adalah data berdistribusi normal jika  $H_0$  diterima dan tidak berdistribusi normal jika  $H_0$  ditolak. Secara statistik ditulis sebagai berikut :

$H_0$  : data populasi berdistribusi normal

$H_1$  : data populasi tidak berdistribusi normal

Pengujian persyaratan normalitas variabel terikat (Y) terhadap variabel bebas (X) dilakukan dengan menggunakan uji Kolomogrov-Smirnov (Uji K-S) Kriteria pengujian:  $H_0$  diterima, jika  $D_{\max} < D_{\text{tabel}}$ ,  $H_0$  ditolak, jika  $D_{\max} > D_{\text{tabel}}$ .

Setelah dilakukan pengujian, rangkuman perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22 : Hasil Perhitungan Analisis Uji Normalitas Data

Variabel	N Sampel	Mean	Simpangan Baku	$D_u =$	K-S Tabel	Keterangan
X1	62	76,92	14,59	0.181	0.215	Normal
X2	62	67,94	17,77	0.173	0.215	Normal
Y	62	98,66	12,83	0.128	0.215	Normal

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, berarti ketiga data penelitian yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru memenuhi persyaratan normalitas.

## 2) Uji Linieritas

Uji linieritas pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan dua data penelitian yang sesuai dengan rancangan penelitian yaitu antara  $X_1$  dengan Y dan  $X_2$  dengan Y. Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan linieritas regresi dengan ketentuan sebagai berikut:

Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka data tidak linier.

Bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka data linier

Berdasarkan hasil perhitungan analisis dengan menggunakan SPSS versi. 21 dan bantuan excel, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.23 : Analisis Variansi Uji Linieritas

Linieritas	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
X <sub>1</sub> Y	1.382	2.70	Linier
X <sub>2</sub> Y	1.872	2.70	Linier

Sumber : Hasil Analisis Penelitian

Berdasarkan Hasil analisis varian pengujian linieritas antara X1 dan Y, serta antara X2 dan Y dapat disimpulkan bahwa data berpola linier, sehingga analisis uji regresi dapat dilanjutkan.

#### b. Pengujian Hipotesis

##### 1) Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y). Untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru digunakan analisis regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru diperoleh arah regresi b sebesar = 0,473 dan konstanta a sebesar = 62,292 dengan demikian bentuk kedua hubungan tersebut (X1 dengan Y) dapat digambarkan dengan persamaan regresi  $Y = 62,292 + 0,473X_1$ . Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi, dilakukan uji



F menggunakan program SPSS Versi. 21 dan hasilnya disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.24 : Variansi Uji Signifikansi Regresi antara X1 Terhadap Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2903.252	1	2903.252	24.395	.000 <sup>b</sup>
Residual	7140.635	60	119.011		
Total	10043.887	61			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), Komp\_Manag\_Kepsek

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	62.292	7.493		8.314	.000
	Komp_Manag_Kepsek	.473	.096	.538	4.939	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

Berdasarkan hasil analisis variansi pengujian signifikansi regresi antara X1 dengan Y pada tabel, diketahui  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $24,395 > 4,10$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas X1 sangat signifikan. Harga F tuna cocok hasil perhitungan  $F_{hitung} <$  dari F tabel ( $1,382 < 2,70$ ), maka bentuk regresi Y atas X1 adalah linier. Dapat disimpulkan  $Y = 62,292 + 0,473X1$  sangat signifikan dan linier. Regresi ini mengandung arti bahwa apabila kompetensi manajerial kepala sekolah naik satu unit, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru sebesar 0,473 unit pada konstanta 62,292. Model pengaruh variabel

kompetensi manajerial kepala sekolah dengan model persamaan regresi  $Y = 62,292 + 0,473X1$ .

Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru teruji kebenarannya, dengan perkataan lain makin tinggi kompetensi manajerial kepala sekolah, makin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja guru.

## 2) Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah ( $X2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru digunakan analisis regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel iklim kerja sekolah atas kinerja guru diperoleh arah regresi  $b$  sebesar  $= 0,520$  dan konstanta  $a$  sebesar  $= 63,304$  dengan demikian bentuk pengaruh kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan model persamaan regresi  $Y = 63,304 + 0,520X2$ . Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi, dilakukan uji  $F$  menggunakan program SPSS Versi. 21 dan hasilnya pada tabel berikut :

Tabel 4.25 : Variansi Uji Signifikansi Regresi antara X<sub>2</sub> Terhadap Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5214.764	1	5214.764	64.791	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	4829.123	60	80.485		
Total	10043.887	61			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63.304	4.538		13.950	.000
	Iklim_Sekolah	.520	.065	.721	8.049	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

Dari Hasil analisis diperoleh persamaan regresi b sebesar 0,520 dan konstanta a sebesar 63,304. Dapat digambarkan dengan persamaan regresi  $Y = 63,304 + 0,520X_2$ .

Berdasarkan hasil analisis variansi pengujian signifikansi regresi antara X<sub>2</sub> dengan Y pada tabel, diketahui F hitung > F tabel ( $64,791 > 4,10$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas X<sub>2</sub> sangat signifikan. Harga F tuna cocok hasil perhitungan F hitung < dari F tabel ( $1,872 < 2,42$ ), maka bentuk regresi Y atas X<sub>2</sub> adalah linier. Dapat disimpulkan  $Y = 63,304 + 0,520X_2$  sangat signifikan dan linier. Regresi ini mengandung arti bahwa apabila kompetensi manajerial kepala sekolah naik satu unit, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru sebesar 0,520 unit pada konstanta 63,304. Model pengaruh variabel

kompetensi manajerial kepala sekolah dengan model persamaan regresi  $Y = 63,304 + 0,520X_2$

Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru teruji kebenarannya, dengan perkataan lain makin positif dan kondusif iklim kerja di sekolah, makin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja guru.

### 3) Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Perhitungan regresi ganda menggunakan program SPSS Versi 21. Seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.26 : Variansi Uji Signifikansi Regresi antara X1 dan X2 Terhadap Y

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.519	8.90332	.534	33.853	2	59	.000

a. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah, Komp\_Manag\_Kepsek

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5367.013	2	2683.507	33.853	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4676.874	59	79.269		
	Total	10043.887	61			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah, Komp\_Manag\_Kepsek

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	69.295	6.243		11.100	.000	
	Komp_Manag_Kepsek	-.199	.144	-.226	-1.386	.171	.296
	Iklim_Sekolah	.658	.118	.910	5.575	.000	.296

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

Perhitungan regresi ganda data variabel kinerja guru menghasilkan arah regresi b1 sebesar 0,199 untuk variabel X1 (kompetensi manajerial kepala sekolah) dan b2 sebesar 0,658 untuk variabel X2 (iklim sekolah), serta konstanta a sebesar 69,295. Bentuk antarvariabel bebas dengan variabel terikat tersebut dapat digambarkan oleh model persamaan regresi:

$$Y = 69,295 + 0,199X_1 + 0,658X_2.$$

Artinya jika kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) meningkat satu satuan, maka kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,199 satuan dimana iklim sekolah ( $X_2$ ) dianggap konstan. Jika iklim sekolah ( $X_2$ ) meningkat satu satuan, maka kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,658 satuan dimana kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dianggap konstan. Terlihat bahwa pengaruh terbesar diberikan oleh variabel iklim sekolah.

Berdasarkan analisis variansi regresi ganda di atas diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $33,853 > 4,10$ ) ada  $\alpha = 0,05$ . Maka dapat disimpulkan regresi ganda  $Y = 69,295 + 0,199X_1 + 0,658X_2$  sangat signifikan. Kekuatan korelasi antara  $X_1$  dan  $X_2$  dengan variabel  $Y$  diperoleh koefisien korelasi  $R = 0,731$ . Temuan ini

membuktikan bahwa hipotesis yang berbunyi terdapat pengaruh positif kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru teruji kebenarannya.

Koefisien determinasi antara variabel (X1 dan X2) dengan variabel terikat (Y) adalah sebesar  $R^2 = 0,534$ , ini menunjukkan 53% variansi yang terjadi pada variabel guru dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama melalui persamaan  $Y = 69,295 + 0,199X1 + 0,658X2$ . Varians sisanya sebesar 47% dijelaskan oleh variabel lainnya.

#### **D. Interpretasi Dan Pembahasan Hasil-Hasil Penelitian**

Tingkat kinerja yang dicapai oleh guru tergolong kategori sedang, baik dan sangat baik. Secara garis besar, perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu dan situasi kerja. Faktor individu menentukan bagaimana ia dapat mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan pekerjaan, sementara faktor situasi kerja memengaruhi bagaimana individu tersebut dapat mengaktialisasikan diri sesuai dengan lingkungan sekitarnya. (As'ad, 2004: 49).

Guru seharusnya memiliki standar kualitas dalam berkinerja. Seorang guru yang memiliki kinerja yang baik (menurut Soedijarto 1993) adalah guru yang mampu:

“(1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.”

Seorang guru harus menunjukkan kinerjanya. Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lain sehingga tercipta

pembelajaran yang bermutu. Dan harus ditekankan bahwa kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar peserta didik.

Sementara itu tingkat iklim sekolah terbagi dalam kategori kurang, kondusif dan sangat kondusif. Sekolah dengan iklim sekolah kurang kondusif dimana interaksi antara personalnya tidak sehat jelas menunjukkan pada masyarakat bahwa secara umum tata pergaulan di sekolah tidak sehat.

Pencapaian iklim sekolah yang kurang kurang kondusif sistem dalam suatu organisasi sangat urgen. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penetapan, penentuan dan pemberlakuan sistem dalam organisasi harus hati-hati, jika dalam suatu organisasi suasana tidak harmonis, sensitif, sering terjadi benturan-benturan, konflik yang berkepanjangan.

#### a. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru berpola linier mempunyai arah positif dan signifikan. Hal ini berarti kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan dampak terhadap naik turunnya kinerja guru.

Pola hubungan antara kedua variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier  $Y = 62,292 + 0,473X_1$  persamaan ini memberikan informasi bahwa rata-rata perubahan satu skor kompetensi manajerial kepala sekolah diikuti oleh perubahan satu unit skor kinerja guru. Dengan demikian dapat

disimpulkan, bahwa makin efektif kompetensi manajerial kepala sekolah maka makin tinggi kinerja guru dan sebaliknya makin tidak efektif kompetensi manajerial kepala sekolah, makin rendah kinerja guru.

Kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru, seperti dikatakan bahwa : “rendahnya motivasi, dan prestasi guru yang memengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah” (Peter: 1994: 67).

#### b. Pengaruh Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru berpola linier mempunyai arah positif dan signifikan. Ini berarti iklim sekolah berdampak terhadap naik turunnya kinerja guru.

Berdasarkan temuan tersebut, iklim sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Pola hubungan antara kedua variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier  $Y = 63,304 + 0,520X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa perubahan skor iklim sekolah diikuti oleh perubahan satu unit skor kinerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, makin kondusif dan positif iklim kerja maka makin tinggi kinerja guru dan sebaliknya makin tidak kondusif dan positif iklim sekolah, maka makin rendah kinerja guru.

Adanya pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru sesuai pandangan yang menyatakan: “iklim kerja di sekolah itu dapat meningkatkan/memperkaya pengalaman peserta didik dalam memformulasikan konsep diri, kemampuan kerja yang lebih efektif, dan mengembangkan kemampuan saling menguntungkan di



antara teman lain” (Newel, 1978:171). Oleh sebab itu, iklim yang kondusif di sekolah akan memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja guru untuk mengembangkan diri, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Sekolah yang memiliki iklim kondusif akan terlihat:“(1) guru-guru merasa nyaman berpuas hati; (2) guru-guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik; (3) kepala sekolah memiliki keyakinan terhadap kinerjanya, dan memiliki kepedulian; (4) peserta didik merasa nyaman dan belajar bersungguh-sungguh (Halpin & Crof, dalam Marzuki, 1997: 95).” Dengan terciptanya suasana dan lingkungan yang sehat dan kondusif, akan muncul motivasi dan kekompakan kerja yang bagus. Dan dengan motivasi dan kekompakan yang utuh, akan tercipta kinerja yang bagus pula.

Iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa: “variabel yang juga menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau suasana organisasi, yaitu sejauh mana seseorang menyukai tanggungjawab berdasarkan pekerjaannya” (Keith et.al., 2001:175). Seberapa baik hubungan pergaulan dan seberapa banyak insentif yang diberikan berdasarkan usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya.

c. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terjadi pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru produktif SMK di Kabupaten Mukomuko. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi linier berganda.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru berpola linier mempunyai arah positif dan signifikan. Ini berarti kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama berdampak terhadap naik turunnya kinerja guru.

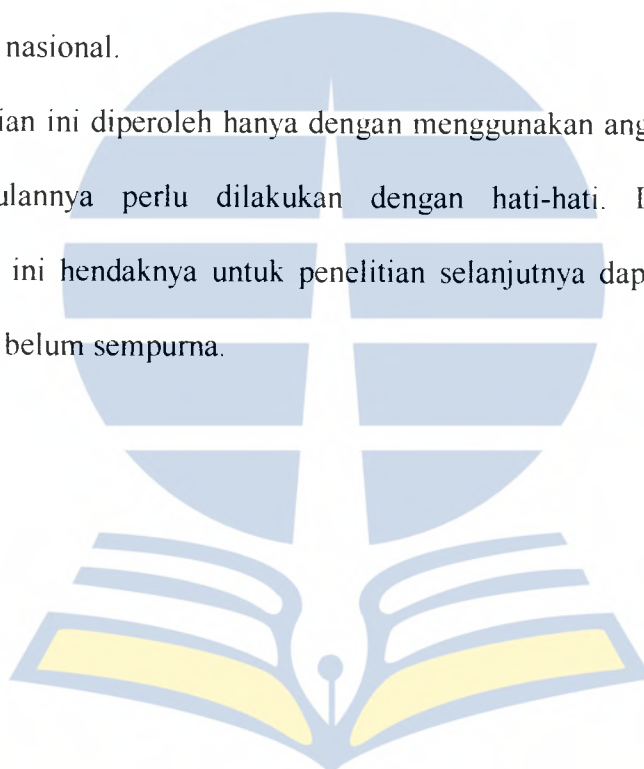
Berdasarkan temuan tersebut, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Pola hubungan antara ketiga variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier  $Y = 69,295 + 0,199X_1 + 0,658X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa perubahan skor kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah diikuti oleh perubahan satu unit skor kinerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah serta makin kondusif dan positif iklim kerja maka makin tinggi kinerja guru. Begitu juga sebaliknya, bila kompetensi manajerial suatu sekolah tidak baik, makin tidak kondusif dan positif iklim sekolah, maka makin rendah kinerja guru.

Adanya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru sesuai pandangan yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), manajemen kepemimpinan, dan iklim kerja (Sedarmayanti 2001:89). Oleh sebab itu, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim yang kondusif di sekolah akan memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja guru untuk membangun prestasi dan mencerdaskan peserta didik.

### **E. Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa, walaupun sudah melakukan penelitian dengan cermat dan sesuai dengan metode ilmiah, namun tidak menutup kemungkinan akan adanya kesalahan. Karena penulis menyadari akan keterbatasan-keterbatasan yang bersumber dari peneliti. Diantarnya yaitu :

1. Sampel dalam penelitian ini hanya terbatas pada guru produktif SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk guru umum, seperti guru normatif dan guru adaptif, serta untuk sekolah non Kejuruan seperti SMA dan MA. Begitu juga untuk wilayah provinsi dan nasional.
2. Data penelitian ini diperoleh hanya dengan menggunakan angket. Oleh sebab itu kesimpulannya perlu dilakukan dengan hati-hati. Dengan adanya keterbatasan ini hendaknya untuk penelitian selanjutnya dapat memperbaiki hal-hal yang belum sempurna.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dan menganalisis data yang diperoleh maka didapat kesimpulan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko. Peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif di SMK Negeri di Kabupaten Mukomuko. Peningkatan iklim kerja di sekolah akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Dengan demikian iklim kerja sekolah menjadi faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja guru.
3. Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru mata pelajaran produktif. Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja guru. Kompetensi manajerial kepala sekolah dan

iklim sekolah secara bersama-sama menjadi faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan bagi kepala s agar dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru hendaknya kepala sekolah meningkatkan kemampuannya dalam memimpin dan memanagerial sekolah tersebut secara lebih efektif. Salah satunya dalam hal komunikasi, dan motivasi. Dengan meningkatnya kompetensi kepala sekolah dalam memimpin dan mamenej sebuah organisasi, maka potensi guru akan tumbuh dengan optimal sehingga meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tanggungjawabnya sehingga tujuan pembelajaran yang diinginkan tercapai.

Selain itu juga bagi sekolah agar dapat mempertimbangkan pentingnya iklim kerja sekolah yang positif dan kondusif. Pihak-pihak yang ada si sekolah bersama-sama bersinergi mewujudkan hubungan yang harmoniss antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan peserta didik, dan peserta didik dengan peserta didik lainnya. Guru hendaknya menyadari tanggungjawabnya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, guru hendaknya merasa nyaman, berpuas hati dan tidak merasa tertekan agar mampu meningkatkan pencapaian prestasi peserta didik.

Begitu juga bagi guru agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan proses pendidikan. Dapat dilakukan dengan mengikuti seminar-

seminar dan pelatihan yang bisa mempertajam kemampuan pedagogik, profesional dan juga kemampuan sosial spiritual.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan bagi lembaga pencetak sarjana dan pascasarjana, agar mempertimbangkan pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi dalam penelitian ini, maka peneliti menyarankan atau merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

#### 1. Bagi Kepala Sekolah

Kesimpulan pertama menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, diharapkan kepala sekolah meningkatkan kemampuan manajerialnya, dengan meningkatkan kompetensi dalam menentukan visi, perencanaan dan pengawasan dan memotivasi para guru. Disamping itu, disimpulkan juga bahwa iklim sekolah mempengaruhi kinerja guru. Hendaknya seorang kepala sekolah bersikap terbuka terhadap guru, mampu menciptakan suasana lingkungan yang nyaman, komunikatif dan bersahabat dengan harapan meningkatkan kinerja mereka yang akhirnya berdampak terhadap meningkatnya prestasi siswa.

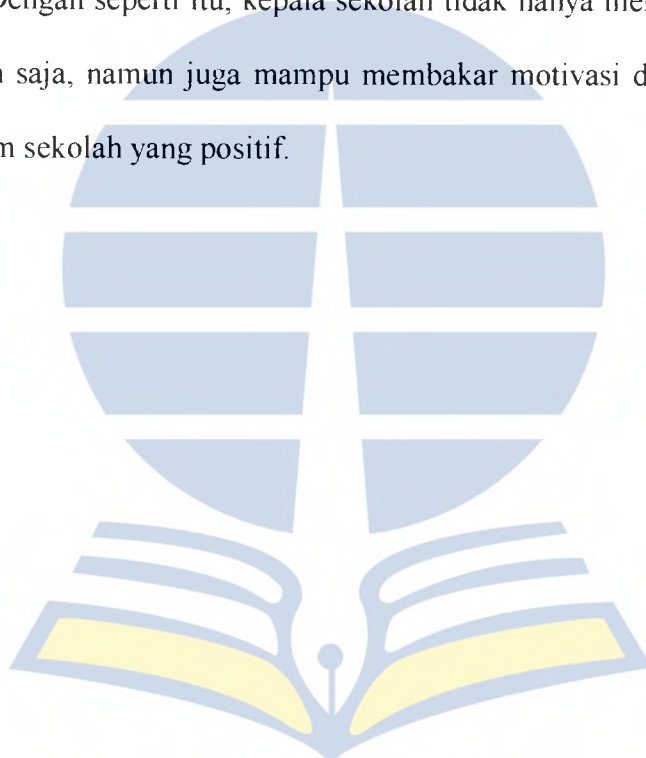
#### 2. Bagi Guru

Kinerja guru merupakan hal yang terpenting di sekolah. Bukan hanya kepala sekolah, guru juga hendaknya menyadari pentingnya iklim yang

kondusif. Dengan menciptakan keakraban dengan kepala sekolah dan siswa, tentunya bisa memacu semangat dan motivasi guru itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Guru hendaknya

### 3. Bagi Dinas Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka disarankan bagi dinas pendidikan agar lebih selektif dalam memilih kepala sekolah. Standar untuk menjadi kepala sekolah bukan hanya sekedar memenuhi syarat administratif dan berdasarkan pengalaman bekerja, namun yang lebih penting adalah seorang kepala sekolah harus memiliki kecerdasan emosional dan spiritual yang baik. Dengan seperti itu, kepala sekolah tidak hanya memberikan aturan dan perintah saja, namun juga mampu membakar motivasi dan menciptakan suasana iklim sekolah yang positif.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Susanto. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Gramedia
- Aas Hasanah (2008) tentang “PRODUKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH (Studi Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Produktivitas Sekolah Menengah Pertama di kota Bandung)” Sekolah Pascasarjana UPI: Disertasi tidak diterbitkan.
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Antonio, Muhammad Syafii. 2008. *Muhammad SAW, The Super Leader Super Manajer*. Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Center.
- Arikunto Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arismunandar, Yulistian. 2016. *Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kabupaten Lampung Selatan*. Tesis. FKIP UNILA. Bandar Lampung.
- Chatib, Munif. 2014. *Gurunya Manusia*. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Dale, Timpe. 1992. *Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Perbaikan Sarana Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. 2015. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Davis, Keith & Newstrom W. 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Airlangga.
- Depdiknas. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Manajemen Dikdasmen Direktorat Pembinaan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama.
- Depdiknas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhallindo.



- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Amara Books.
- Hadiyanto, 2004, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Hamid, Abdul. 2014. *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah negeri Kota Bandar Lampung*. Jurnal. FKIP IAIN Raden Fatah. Lampung.
- Handoko, T.H. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kopelman, ER. 1986. *Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kusmianto. 1997. *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*. Jakarta. Depdikbud
- Made Pidarta. 2008. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta :Rineka Cipta
- Marzuki. 1997. *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia, Model Lima Faktor*. Universiti Kebangsaan. Malaysia.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Satandar Kompetensi dan Sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muwarni, Santosa. 1998. *Statistika Terapan: Metode Statistika*. Jakarta: Program Pascasarjana IKIP Jakarta
- Nur, Arifah Herni. 2013. *Pengaruh Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada MA Kota Tasikmalayu)*. Jurnal.
- Othman, Abeng Tanri. 1990. *Profesi Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Jogjakarta: BPFE.

- Riduwan, dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, Singgih. 1999. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Soedijarto. 1993. *Memantapkan Kinerja Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdikbud.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. CV Alfabeta.
- Suharsaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisna, Oteng. 1998. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI.
- Veronica Omwanda, Anne. 2009. *The Effects Of Work Climate On Teachers' Job Performance In Public Primary Schools In Nairobi North District*. (<http://erepository.uonbi.ac.ke/8080/xmlui/handle/11295/20645>). (Diakses Tanggal 16 September 2016 20:15)
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Widyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Jogjakarta: Pustaka Belajar.

# LAMPIRAN



Nama Sekolah : .....

Guru Produktif Prodi : .....

Status (PNS/Non PNS) : .....

1. Petunjuk pengisian angket

1. Isilah semua pernyataan dalam angket ini dengan tanda cek list (V) pada alternatif jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat atau fakta yang sebenarnya terjadi.

Jawaban

5 = sangat sesuai dengan kenyataan

4 = sesuai dengan kenyataan

3 = Tidak tahu

2 = kurang sesuai dengan kenyataan

1 = sangat tidak sesuai dengan kenyataan

2. Angket ini bersifat tertutup dan terjamin kerahasiaannya.

**Angket Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No.	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kepala sekolah merumuskan visi dan misi sekolah sesuai dengan kebutuhan kondisi setempat tanpa memperhitungkan tuntutan kemajuan teknologi dan informasi.					
2	Dalam menyusun program kepala sekolah sangat memperhitungkan potensi yang dimiliki guru dan TU.					
3	Kepala sekolah mampu membuat rencana jangka panjang (8 tahun) dan rencana jangka pendek (3 tahun).					
4	Proses Belajar Mengajar terencana dengan baik dan menggunakan pendekatan keterampilan proses.					
5	Merencanakan kebutuhan guru yang sesuai dengan jumlah rombongan belajar					
6	Membentuk saluran komunikasi bagi guru yang akan menyampaikan ide/gagasan.					
7	Kepala sekolah mudah dihubungi setiap saat.					
8	Menentukan suatu keputusan mempertimbangkan pandangan/pendapat para guru.					
9	Sumber daya manusia yang terbatas dalam bidang pendidikan menjadi faktor penghambat tercapainya program sekolah.					
10	Kepala sekolah selalu menghargai perbedaan pendapat untuk kemajuan sekolah.					
11	Kepala sekolah sangat berhati-hati dalam menyampaikan informasi sehingga terhindar salah persepsi.					
12	Tingkat perhatian kepala sekolah dalam membantu memecahkan masalah ekonomi guru sangat tinggi.					
13	Kepala sekolah mengembangkan kemampuan dan karier guru.					
14	Kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan.					
15	Kepala sekolah mengajak berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.					
16	Hubungan sikap dan perilaku kepala sekolah terhadap guru sangat kondusif					
17	Perhatian guru dan penghargaan kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru-guru sangat tinggi.					
18	Kepala sekolah membuat struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan program kerja.					
19	Kepala sekolah membentuk MGMP sekolah					
20	Demi kelancaran program kerja, maka kepala sekolah membuat laporan					

	tahunan tahunan sebagai bahan evaluasi.					
21	Apabila kepala sekolah bertugas di luar sekolah, maka wakil kepala sekolah diberi tugas untuk melaksanakan wewenang kepala sekolah.					
22	Kepala sekolah memberikan instruksi kepada guru untuk bekerja sesuai dengan penuh tanggung jawab					
23	Setiap hari kepala sekolah melaksanakan monitoring terhadap kegiatan guru dalam PBM.					

### Intrumen Iklim Sekolah

Alternatif jawaban responden

5 = sangat setuju; 4 = setuju; 3 = tidak tahu; 2 = kurang setuju; 1 = sangat tidak setuju

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Nilai-nilai Iklim Primer						
1.	Pada umumnya visi dan misi sekolah dimengerti bagi pihak yang berkepentingan (sekolah, guru, murid, orang tua, dan stakeholders)					
2.	Kepala sekolah menyetujui keputusan yang dibuat secara konsensus					
3	Setiap keputusan-keputusan strategis yang mempengaruhi unit kerja dibuat secara konsensus.					
4	Guru dan kepala sekolah terikat dalam proses pendidikan dan perbaikan diri yang terus menerus.					
5	Kepala sekolah memberikan kemudahan jika ada guru yang ingin melanjutkan pendidikannya untuk mencapai standar pendidikan yang dipersyaratkan.					
6	Kepala sekolah berasumsi bahwa para guru dapat memberi sumbangan yang berarti pada proses pengambilan keputusan.					
7	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada setiap guru yang berprestasi					
8	Apabila ada masalah dan apakah data dikumpulkan kemudian dianalisis agar sampai pada arah tindakan yang diinginkan?					
9	Guru secara individu merasakan bahwa kepala sekolah secara pribadi memperhatikan dan menanggapi kesejahteraan dan kebutuhannya.					
10	Pada saat Bapak/Ibu/Sdr mendapatkan kesulitan, teman-teman secara spontan memberikan bantuan.					
11	Kepala sekolah memiliki loyalitas, yang maknanya bertanggungjawab kepada: pekerjaannya, atasannya, organisasi dan tetap mendukung semua kebijaksanaan sekolah					
Nilai-nilai budaya sekunder						
12	Kepala sekolah secara teratur mendiskusikan dengan guru-guru tentang umpan balik dari masyarakat atau dewan sekolah					
13	Hasil UN dan mutu lulusan, merupakan hasil kerja keras kepala sekolah dan guru atau atas permintaan dari masyarakat.					
14	Prosedur dan sistem pengendalian sekolah dipandang sebagai sesuatu yang mengakibatkan lambannya tanggapan terhadap masyarakat atau teknologi.					
15	Guru menceritakan bahwa ketaatan secara prosedur atau kebijakan lebih penting dari pada memenuhi kebutuhan siswa (masyarakat)					
16	Kepala sekolah lebih memfokuskan perhatian pada efisiensi atau pada inovasi pasar, mutu lulusan dan perubahan.					
17	Pengambilan keputusan kepala sekolah membutuhkan banyak waktu, sehingga peluang baru lepar atau hilang.					
18	Keputusan kepala sekolah ternyata sering tidak bijaksana.					
19	Kepala sekolah mempunyai suatu perspektif jangka panjang secara progresif dan lebih strategis visioner dibandingkan guru-gurunya terhadap perkembangan sekolah.					
20	Kepala sekolah melayani dengan tepat memfokuskan perhatian pada					

	guru-guru yang berprestasi						
21	Hasil lulusan sekarang dibekali teknologi yang canggih.						
22	Teknologi yang digunakan oleh sekolah dominan menjalani perubahan-perubahan yang cepat						

### Instrument Penilaian Kinerja Guru (Y)

1 = sangat tidak baik/sangat rendah/tidak pernah

2 = tidak baik/rendah/jarang

3 = biasa/cukup/kadang-kadang

4 = baik/tinggi/sering

5 = sangat baik/sangat tinggi/selalu

No	Aspek yang dinilai	Skor								
		1	2	3	4	5				
<b>A. Kompetensi Pedagogik</b>										
1.	Kemampuan mengenal siswa yang mengikuti pelajarannya									
2	Kemampuan memperlakukan siswa sesuai dengan ciri-cirinya									
3	Kesiapan memberikan pelajaran dan/atau praktek/praktikum									
4	Keteraturan dan ketertiban penyelenggaraan pembelajaran									
5	Kemampuan menghidupkan suasana kelas									
6	Pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran									
7	Keanekaragaman cara penilaian hasil belajar siswa									
8	Pemberian umpan balik terhadap tugas									
9	Kesesuaian materi ujian dan/tugas dengan tujuan pelajaran									
	Skor A									
<b>B. Kompetensi profesional</b>										
10	Kemampuan menjelaskan pokok bahasan/topic secara tepat									
11	Kemampuan menjawab pertanyaan siswa dengan jelas dan sesuai dengan permasalahan yang ditanyakan									
12	Kemampuan memberi contoh yang relevan dengan materi yang diajarkan									
13	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan bidang/topik lain									
14	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan konteks kehidupan									
15	Penguasaan akan isu-isu mutakhir dalam bidang yang diajarkan									
16	Kemampuan menggunakan beragam teknologi komunikasi									
	Skor B									
<b>C. Kompetensi Kepribadian</b>										
17	Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi									
18	Satunya kata dan tindakan									
19	Kewibawaan sebagai pribadi guru									
20	Kearifan dalam mengambil keputusan									
21	Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku									
22	Adil dalam memperlakukan siswa									
	Skor C									
<b>D. Kompetensi Sosial</b>										
23	Kemampuan menyampaikan pendapat									
24	Kemampuan menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain									
25	Kemampuan bergaul dengan siswa maupun dengan sejawat									
26	Toleransi terhadap keberagaman siswa									
	Skor D									
	Skor Total									

Nama Sekolah : .....

Guru Produktif Prodi : .....

Status (PNS/Non PNS) : .....

ii. Petunjuk pengisian angket

3. Isilah semua pernyataan dalam angket ini dengan tanda cek list (V) pada alternatif jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat atau fakta yang sebenarnya terjadi.

Jawaban

5 = sangat sesuai dengan kenyataan

4 = sesuai dengan kenyataan

3 = Tidak tahu

2 = kurang sesuai dengan kenyataan

1 = sangat tidak sesuai dengan kenyataan

4. Angket ini bersifat tertutup dan terjamin kerahasiaannya.

**Angket Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No.	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kepala sekolah merumuskan visi dan misi sekolah sesuai dengan kebutuhan kondisi setempat tanpa memperhitungkan tuntutan kemajuan teknologi dan informasi.					
2	Dalam menyusun program kepala sekolah sangat memperhitungkan potensi yang dimiliki guru dan TU.					
3	Kepala sekolah mampu membuat rencana jangka panjang (8 tahun) dan rencana jangka pendek (3 tahun).					
4	Proses Belajar Mengajar terencana dengan baik dan menggunakan pendekatan keterampilan proses.					
5	Merencanakan kebutuhan guru yang sesuai dengan jumlah rombongan belajar					
6	Membentuk saluran komunikasi bagi guru yang akan menyampaikan ide/gagasan.					
7	Kepala sekolah mudah dihubungi setiap saat.					
8	Menentukan suatu keputusan mempertimbangkan pandangan/pendapat para guru.					
9	Kepala sekolah selalu menghargai perbedaan pendapat untuk kemajuan sekolah.					
10	Kepala sekolah sangat berhati-hati dalam menyampaikan informasi sehingga terhindar salah persepsi.					
11	Tingkat perhatian kepala sekolah dalam membantu memecahkan masalah ekonomi guru sangat tinggi.					
12	Kepala sekolah mengembangkan kemampuan dan karier guru.					
13	Kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan.					
14	Kepala sekolah mengajak berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.					
15	Hubungan sikap dan perilaku kepala sekolah terhadap guru sangat kondusif					
16	Perhatian guru dan penghargaan kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru-guru sangat tinggi.					
17	Kepala sekolah membuat struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan program kerja.					
18	Demi kelancaran program kerja, maka kepala sekolah membuat laporan tahunan tahunan sebagai bahan evaluasi.					
19	Apabila kepala sekolah bertugas di luar sekolah, maka wakil kepala sekolah diberi tugas untuk melaksanakan wewenang kepala sekolah.					

20	Kepala sekolah memberikan instruksi kepada guru untuk bekerja sesuai dengan penuh tanggung jawab							43970
21	Setiap hari kepala sekolah melaksanakan monitoring terhadap kegiatan guru dalam PBM.							

### Intrumen Iklim Sekolah

Alternatif jawaban responden

5 = sangat setuju; 4 = setuju; 3 = tidak tahu; 2 = kurang setuju; 1 = sangat tidak setuju

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban								
		1	2	3	4	5				
Nilai-nilai Iklim Primer										
1.	Pada umumnya visi dan misi sekolah dimengerti bagi pihak yang berkepentingan (sekolah, guru, murid, orang tua, dan stakeholders)									
2.	Kepala sekolah menyetujui keputusan yang dibuat secara konsensus									
3	Setiap keputusan-keputusan strategis yang mempengaruhi unit kerja dibuat secara konsensus.									
4	Guru dan kepala sekolah terikat dalam proses pendidikan dan perbaikan diri yang terus menerus.									
5	Kepala sekolah memberikan kemudahan jika ada guru yang ingin melanjutkan pendidikannya untuk mencapai standar pendidikan yang dipersyaratkan.									
6	Kepala sekolah berasumsi bahwa para guru dapat memberi sumbangan yang berarti pada proses pengambilan keputusan.									
7	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada setiap guru yang berprestasi									
8	Apabila ada masalah dan apakah data dikumpulkan kemudian dianalisis agar sampai pada arah tindakan yang diinginkan?									
9	Guru secara individu merasakan bahwa kepala sekolah secara pribadi memperhatikan dan menanggapi kesejahteraan dan kebutuhannya.									
10	Pada saat Bapak/Ibu/Sdr mendapatkan kesulitan, teman-teman secara spontan memberikan bantuan.									
11	Kepala sekolah memiliki loyalitas, yang maknanya bertanggungjawab kepada: pekerjaannya, atasannya, organisasi dan tetap mendukung semua kebijaksanaan sekolah									
Nilai-nilai budaya sekunder										
12	Kepala sekolah secara teratur mendiskusikan dengan guru-guru tentang umpan balik dari masyarakat atau dewan sekolah									
13	Hasil UN dan mutu lulusan, merupakan hasil kerja keras kepala sekolah dan guru atau atas permintaan dari masyarakat.									
14	Prosedur dan sistem pengendalian sekolah dipandang sebagai sesuatu yang mengakibatkan lambannya tanggapan terhadap masyarakat atau teknologi.									
15	Guru menceritakan bahwa ketaatan secara prosedur atau kebijakan lebih penting dari pada memenuhi kebutuhan siswa (masyarakat)									
16	Kepala sekolah lebih memfokuskan perhatian pada efisiensi atau pada inovasi pasar, mutu lulusan dan perubahan.									
17	Kepala sekolah mempunyai suatu perspektif jangka panjang secara progresif dan lebih strategis visioner dibandingkan guru-gurunya terhadap perkembangan sekolah.									
18	Kepala sekolah melayani dengan tepat memfokuskan perhatian pada guru-guru yang berprestasi									
19	Hasil lulusan sekarang dibekali teknologi yang canggih.									
20	Teknologi yang digunakan oleh sekolah dominan menjalani perubahan-perubahan yang cepat									



### Instrument Penilaian Kinerja Guru (Y)

1 = sangat tidak baik/sangat rendah/tidak pernah

2 = tidak baik/rendah/jarang

3 = biasa/cukup/kadang-kadang

4 = baik/tinggi/sering

5 = sangat baik/sangat tinggi/selalu

No	Aspek yang dinilai	Skor				
		1	2	3	4	5
<b>E. Kompetensi Pedagogik</b>						
1.	Kemampuan mengenal siswa yang mengikuti pelajarannya					
2	Kemampuan memperlakukan siswa sesuai dengan ciri-cirinya					
3	Kesiapan memberikan pelajaran dan/atau praktek/praktikum					
4	Keteraturan dan ketertiban penyelenggaraan pembelajaran					
5	Kemampuan menghidupkan suasana kelas					
6	Pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran					
7	Keanekaragaman cara penilaian hasil belajar siswa					
8	Pemberian umpan balik terhadap tugas					
9	Kesesuaian materi ujian dan/tugas dengan tujuan pelajaran					
	Skor A					
<b>F. Kompetensi profesional</b>						
10	Kemampuan menjelaskan poko bahasan/topic secara tepat					
11	Kemampuan menjawab pertanyaan siswa dengan jelas dan sesuai dengan permasalahan yang ditanyakan					
12	Kemampuan memberi contoh yang relevan dengan materi yang diajarkan					
13	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan bidang/topik lain					
14	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan konteks kehidupan					
15	Penguasaan akan isu-isu mutakhir dalam bidang yang diajarkan					
16	Kemampuan menggunakan beragam teknologi komunikasi					
	Skor B					
<b>G. Kompetensi Kepribadian</b>						
17	Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi					
18	Satunya kata dan tindakan					
19	Kewibawaan sebagai pribadi guru					
20	Kearifan dalam mengambil keputusan					
21	Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku					
22	Adil dalam memperlakukan siswa					
	Skor C					
<b>H. Kompetensi Sosial</b>						
23	Kemampuan menyampaikan pendapat					
24	Kemampuan menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain					
25	Kemampuan bergaul dengan siswa maupun dengan sejawat					
26	Toleransi terhadap keberagaman siswa					
	Skor D					
	Skor Total					

Responden	No Item																					Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	88
2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	90
3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	93
4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	90
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	3	4	4	83
6	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	88
7	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	90
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	83
9	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	93
10	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	81
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	4	88
12	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	94
13	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	92
14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	85
15	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	87
16	4	2	2	4	2	2	4	1	2	1	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	50
17	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	1	4	4	2	4	2	4	4	4	5	2	69
18	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	98
19	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	94
20	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	87
21	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	88
22	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	75
23	3	3	2	2	2	1	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	53
24	3	3	2	2	3	3	1	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	46
25	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	4	2	2	2	61
26	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	63
27	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	50
28	4	2	3	4	5	4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	2	3	68
29	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	79
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	85
31	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	60
32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	85
33	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	1	3	4	2	4	2	4	4	5	5	2	69

34	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	4	4	5	2	2	4	4	4	3	43970 70
35	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	74
36	2	4	4	3	4	4	4	2	2	5	1	4	4	2	4	2	4	4	5	5	2	71
37	4	3	2	4	2	3	4	3	1	1	2	1	4	2	2	3	2	4	2	4	2	55
38	3	4	2	2	4	5	5	2	4	2	2	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	72
39	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
40	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	93
41	3	3	3	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	81
42	3	3	3	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	88
43	3	3	3	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	81
44	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
45	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	75
46	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	42
47	4	2	3	4	5	4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	2	3	68
48	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	46
49	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	74
50	3	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	71
51	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	86
52	2	2	1	1	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	79
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	86
54	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	84
55	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	84
56	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	3	76
57	2	4	4	3	4	4	4	2	2	5	1	4	4	2	4	2	4	4	5	5	2	71
58	4	2	2	4	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	41
59	4	2	3	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	2	3	1	1	59
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	82
61	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	87
62	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	92

DATA IKLIM SEKOLAH

43970

Responden	No Item																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	86
2	4	5	4	5	5	4	2	4	2	4	5	4	4	3	2	4	4	4	2	2	73
3	4	5	4	5	5	4	2	4	2	4	5	4	4	2	3	4	4	4	2	2	73
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	84
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	81
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	82
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	82
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	4	4	78
9	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	80
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	2	2	77
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	78
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	82
13	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	83
14	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	89
15	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	86
16	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	31
17	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	62
18	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	91
19	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	5	5	3	88
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	71
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
22	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	91
23	1	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	39
24	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	36
25	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	41
26	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	42
27	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	30
28	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	1	1	2	3	57
29	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	84
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	78
31	2	2	4	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	52
32	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	75

33	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	43970 62
34	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	5	61
35	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	60
36	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	62
37	1	2	1	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	48
38	4	4	2	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	2	71
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	78
41	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	85
42	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	5	4	5	5	79
43	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	85
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
45	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	91
46	1	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	39
47	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	36
48	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	41
49	4	4	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	47
50	4	4	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	34
51	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	78
52	4	5	4	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	57
53	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	75
54	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	65
55	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	5	63
56	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	60
57	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	62
58	1	2	1	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	48
59	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	1	1	2	3	57
60	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	84
61	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	78
62	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	84

DATA KINERJA GURU

43970

Res	No Item																										JML
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	103
2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	102
3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	101
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	105
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	114
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	108
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
9	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	108
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
12	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	110
13	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
15	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	103
16	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	102
17	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	102
18	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	125
19	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	109	
21	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	91
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	109
23	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	86
24	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	77
25	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	91
26	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	72
27	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	70
28	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	84
29	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	116
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	113
31	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	87



# Perhitungan Uji Linieritas X1 terhadap Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2903.252	1	2903.252	24.395	.000 <sup>b</sup>
Residual	7140.635	60	119.011		
Total	10043.887	61			

- a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru
- b. Predictors: (Constant), Komp\_Manag\_Kepsek

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.292	7.493		8.314	.000
	Komp_Manag_Kepsek	.473	.096	.538	4.939	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

X1	Klp	n	Y	Y2	JKE	xy
50	1	1	77	5929		296450
56	2	1	70	4900		274400
57	3	1	102	10404		593028
60	4	1	86	7396		443760
61	5	1	97	9409		573949
65	6	1	91	8281		538265
66	7	1	87	7569		499554
69	8	1	72	5184		357696
74	9	2	84	7056	60,5	522144
74			95	9025		667850
76	10	1	90	8100		615600
77	11	1	102	10404		801108
78	12	2	103	10609	32	827502
78			95	9025		703950
80	13	1	112	12544		1003520
83	14	1	109	11881		986123
85	15	1	116	13456		1143760
88	16	1	106	11236		988768
89	17	1	107	11449		1018961
90	18	1	104	10816		973440
91	19	2	113	12769	264,5	1161979
91			90	8100		737100
92	20	1	114	12996		1195632
93	21	1	106	11236		1044948
94	22	1	103	10609		997246

X1	Klp	n	Y	Y2	JKE	xy
95	23	2	103	10609	18	1007855
95			109	11881		1128695
96	24	3	105	11025	8,667	1058400
96			108	11664		1119744
96			104	10816		1038336
97	25	2	102	10404	60,5	1009188
97			91	8281		803257
98	26	2	108	11664	144,5	1143072
98			91	8281		811538
99	27	3	101	10201	112,67	1009899
99			108	11664		1154736
99			93	8649		856251
100	28	1	110	12100		1210000
103	29	1	125	15625		1609375
107	30	1	125	15625		1671875

1386893824  
402.804,900

Jkres	3.415,48
JKTC	2.714,14
RJKTC	96,934
RJKE	70,133
Fhit	1,382



## Perhitungan Uji Linieritas X2 terhadap Y

43970

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5214.764	1	5214.764	64.791	.000 <sup>b</sup>
Residual	4829.123	60	80.485		
Total	10043.887	61			

- a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru  
 b. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	63.304	4.538		13.950	.000
Iklim_Sekolah	.520	.065	.721	8.049	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

X1	Kl	n	Y	Y2	JKE	xy	X1	Klp	n	Y	Y2	JKE	xy
33	1	1	56	3136		103488	84			96	9216		774144
34	2	1	57	3249		110466	84			91	8281		695604
41	3		50	2500		102500	86	20	3	93	8649	24,67	743814
42	4		60	3600		151200	86			96	9216		792576
45	5		69	4761		214245	86			100	10000		860000
47	6		65	4225		198575	87	21	2	96	9216	2	801792
52	7		61	3721		193492	87			98	9604		835548
56	8		66	4356		243936	88	22	4	95	9025	298,75	794200
61	9		74	5476		334036	88			94	8836		777568
64	10		78	6084		389376	88			76	5776		508288
65	11		74	5476		355940	88			98	9604		845152
66	12	3	77	5929	4,67	391314	91	23		85	7225		657475
66			78	6084		401544	93	24		103	10609		986637
66			80	6400		422400	94	25		90	8100		761400
75	13	2	95	9025	180,5	676875	99	26		83	6889		682011
75			76	5776		433200	101	27		107	11449		1156349
77	14	2	97	9409	2	724493							863915015
77			99	9801		754677							285.303,9
79	15		91	8281		654199							
81	16		89	7921		641601							
82	17		99	9801		803682							
83	18		99	9801		813483							
84	19	4	92	8464	140,75	710976							
84			80	6400		537600							

Jkres	3.006,23
JKTC	2.352,90
RJKTC	94,116
RJKE	50,256
Fhit	1,873

### Analisis Variansi Uji Linieritas $X_1$ dengan $Y$

Sumber Variansi (SV)	Derajat kebebasan (dk)	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
Total	62		-	1.382	2.70
Regresi (a)	1	2651.624	2651.624	Keterangan : $F_{hitung} < F_{tabel}$ Kesimpulan : Data Berpola Linier, analisis uji regresi dapat dilanjutkan	
Regresi (b/a)	1	402804.9	402804.9		
Residu	60	3415.476	89.881		
Tuna Cocok	48	2714,143	96,934		
Kesalahan (Error)	12	701,33	70,133		

### Analisis Variansi Uji Linieritas $X_2$ dengan $Y$

Sumber Variansi (SV)	Derajat kebebasan (dk)	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
Total	62		-	1.872	2.42
Regresi (a)	1	3060.867	3060.867	Keterangan : $F_{hitung} < F_{tabel}$ Kesimpulan : Data Berpola Linier, analisis uji regresi dapat dilanjutkan	
Regresi (b/a)	1	285303,9	285303,9		
Residu	60	3006.233	79.111		
Tuna Cocok	45	2353,9	94,116		
Kesalahan (Error)	15	653,33	50,256		

# Perhitungan Variansi Uji Signifikansi Regresi antara X1 dan X2 Terhadap Y 43970

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.519	8.90332	.534	33.853	2	59	.000

a. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah, Komp\_Manag\_Kepsek

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5367.013	2	2683.507	33.853	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4676.874	59	79.269		
	Total	10043.887	61			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

b. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah, Komp\_Manag\_Kepsek

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	69.295	6.243		11.100	.000		
	Komp_Manag_Kepsek	-.199	.144	-.226	-1.386	.171	.296	3.379
	Iklim_Sekolah	.658	.118	.910	5.575	.000	.296	3.379

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Iklim_Kerja	Komp_Kepsek
1	1	2.967	1.000	.00	.00	.00
1	2	.029	10.087	.51	.13	.00
	3	.003	29.273	.48	.87	.99

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

## DAFTAR PENERIMAAN PAKET

Hari / Tanggal	NO	Pengirim	NIM	UPBJJ	PRODI	HAL	KETERANGAN
SELASA, 21/2/2017	1	DESILIA	50080719	BENGKULU	MMP	TAPM, ATIKEL , SOFIL	SUDAH UJIAN

