

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DI KABUPATEN BANTUL**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



**Oleh:**

**KRISTIYANDARI**

**180332004**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MITRA INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA GURU SMK SWASTA DI KABUPATEN BANTUL**

Oleh:

**KRSITIYANDARI**

**180332004**

Telah dipertahankan di depan penguji

pada tanggal .....

dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

**Komisi Pembimbing,**

Dr. Koesharijadi, SE., M.Si  
**Ketua**

Dr. Farika Chandrasari, S.P., MM  
**Anggota**



## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan estetika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Yogyakarta, Mei 2021

Materai Rp 10.000

Kristiyandari

180332004

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Kristiyandari

Tempat/Tanggal Lahir : Bantul, 17 Maret 1983

Orang Tua : Bapak Sudi Harjono / Ibu Esti Yunariah

Pendidikan : SD Muhammadiyah Karangploso

SMPN 1 Piyungan

SMAN 5 Yogyakarta

S1 Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

### Pengalaman Kerja

1. Tahun 2008 s.d. 2009 sebagai guru di SMP Muhammadiyah Pekajangan Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah
2. Tahun 2009 s.d. 2013 sebagai guru di SDN Pugeran
3. Tahun 2015 s.d. sekarang sebagai guru di SMK Budhi Dharma Piyungan
4. Tahun 2017 s.d sekarang sebagai guru di MA Madania Bantul

Yogyakarta, Mei 2021

Penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Koesharijadi, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Farika Chandrasari, S.P., MM, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan saran kepada penulis mulai awal sampai dengan terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Koesharijadi SE.,M.Si., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Yulianto Pudjiwinarno, MM., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta.
4. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta, yang telah banyak memberikan ilmu, saran dan masukan bagi pengembangan pengetahuan penulis.
5. Ayah dan Ibu tercinta yang telah mencurahkan segala kasih sayang dan usaha serta do'a yang tulus hingga saat ini.
6. Anakku tercinta Dinda Putri Andari yang selalu penulis sayangi.

7. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan ketiga yang selalu berbagi kegembiraan, motivasi serta kerjasama hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi ini.
8. Teman – teman guru yang selalu memberikan motivasi dan mengobarkan semangat serta do'a sehingga penulis bisa menyelesaikan studi ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan akibat keterbatasan yang penulis miliki, untuk itu penulis dengan sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kemajuan diri penulis dimasa yang akan datang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Yogyakarta, Mei 2021

Penulis,

Kristiyandari

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DI KABUPATEN BANTUL**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 90 orang responden pada guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*, sedangkan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan uji hipotesis menggunakan uji t disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan uji F disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

THE EFFECT OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON  
THE PERFORMANCE OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL TEACHERS IN  
BANTUL DISTRICT

**ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of leadership, motivation and job satisfaction on the performance of private vocational school teachers in Bantul district. This research is a causal associative research using a quantitative approach. Data obtained by distributing questionnaires to 90 respondents to private vocational school teachers in Bantul Regency. The sampling technique used was probability sampling, while the method of analysis used was multiple linear regression analysis. Based on the hypothesis test using the t test, it is concluded that leadership has a significant effect on teacher performance, motivation has a significant effect on teacher performance, and job satisfaction has a significant effect on teacher performance. Based on the F test, it is concluded that leadership, motivation and job satisfaction have a significant effect on teacher performance.

Keywords: Leadership, Motivation, Job Satisfaction and Teacher Performance

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT., berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tulisan tesis yang berjudul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan kelulusan dalam meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi:

1. Latar belakang, masalah, rumusan, tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan.
2. Teori mengenai Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.
3. Kerangka penelitian beserta hipotesis yang dijadikan dasar dalam penelitian.
4. Teknik pengumpulan data dan penentuan sampel meliputi jenis data, sumber data dan metode pengumpulan data, serta kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel. Sedangkan tehnik analisa data meliputi analisis regresi linear berganda, uji asumsi dan uji hipotesis.
5. Kesimpulan dan saran.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan akibat keterbatasan yang penulis miliki, untuk itu penulis dengan sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kemajuan

diri penulis dimasa yang akan datang. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Yogyakarta, Mei 2021

Penulis,

Kristiyandari

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN .....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	17
1.3 Rumusan Penelitian .....	18
1.4 Tujuan Penelitian .....	18
1.5 Manfaat Penelitian.....	19
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	20
2.1 Kepemimpinan .....	20
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	20

2.1.2 Teori Kepemimpinan .....	21
2.1.3 Tipe Kepemimpinan.....	24
2.1.4 Fungsi Kepemimpinan.....	27
2.1.5 Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru .....	29
2.1.6 Indikator Kepemimpinan.....	31
2.2 Motivasi.....	34
2.2.1 Pengertian Motivasi .....	34
2.2.2 Ciri-Ciri Motivasi .....	36
2.2.3 Teori Motivasi .....	36
2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	38
2.2.5 Tujuan, Fungsi Dan Upaya Peningkatan Motivasi .....	40
2.2.6 Dimensi Dan Indikator Motivasi Kerja .....	42
2.3 Teori Kepuasan Kerja.....	43
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	43
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	45
2.3.3 Strategi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	47
2.3.4 Dimensi Dan Indikator Kepuasan Kerja .....	47
2.4 Kinerja Guru.....	48
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	48
2.4.2 Pengertian Kinerja Guru .....	49
2.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	52
2.4.4 Dimensi Penilaian Kinerja Guru.....	52
2.4.5 Indikator Kinerja Guru.....	58
2.5 Penelitian Terdahulu .....	60

BAB III	KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESA PENELITIAN.....	66
3.1	Kerangka Pikir.....	66
3.2	Hipotesis Penelitian.....	67
3.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru .....	67
3.2.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru.....	68
3.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	70
3.2.4	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	71
3.3	Model Hubungan Antar Variabel Dan Hipotesis Penelitian .....	72
BAB IV	METODOLOGI PENELITIAN .....	76
4.1	Ruang Lingkup Penelitian .....	76
4.2	Teknik Pengambilan Sampel.....	76
4.2.1	Populasi .....	76
4.2.2	Sampel.....	76
4.3	Jenis Dan Sumber Data .....	77
4.4	Metode Pengumpulan Data.....	79
4.5	Definisi Operasional Variabel .....	82
4.5.1	Variabel Independen (X).....	82
4.5.2	Variabel Dependen (Y).....	85
4.6	Uji Instrumen.....	88
4.6.1	Uji Validitas .....	89
4.6.2	Uji Reliabilitas.....	89
4.7	Teknik Analisis Data.....	90
4.7.1	Analisis Regresi Linear Berganda.....	91
4.7.2	Uji Asumsi Klasik.....	92

4.7.2.1 Uji Normalitas .....	92
4.7.2.2 Uji Multikolinearitas.....	92
4.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....	93
4.8 Uji Hipotesis .....	94
4.8.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t) .....	94
4.8.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F).....	95
4.8.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	95
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	97
5.1 Data Penelitian.....	97
5.2 Data Hasil Kuisisioner.....	97
5.3 Deskripsi Karakteristik Responden .....	97
5.3.1 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	97
5.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	98
5.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	99
5.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Guru .....	99
5.4 Uji Instrumen.....	100
5.4.1 Uji Validitas .....	100
5.4.2 Uji Reliabilitas.....	101
5.5 Analisis Data .....	101
5.5.1 Analisa Statistik Deskriptif .....	101
5.5.2 Matrik Korelasi.....	103
5.6 Pengujian Asumsi .....	104

5.6.1 Uji Normalitas .....	104
5.6.2 Uji Multikolinearitas.....	106
5.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....	106
5.7 Pengujian Hipotesis .....	107
5.7.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistisk t).....	107
5.7.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F).....	108
5.7.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	109
5.8 Persamaan Regresi Linear Berganda .....	109
5.9 Pembahasan Hasil Penelitian.....	110
5.9.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru .....	110
5.9.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru .....	111
5.9.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	112
5.9.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	112
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	114
6.1 Kesimpulan .....	114
6.2 Saran .....	114
Daftar Pustaka.....	116

## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Data Sekolah Kabupaten Bantul - Dapodikdasmen.....	8
Tabel 1.2	Data Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul .....	8
Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Motivasi.....	43
Tabel 2.2	Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 2.3	Dimensi dan Indikator Kinerja Guru.....	60
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu .....	61
Tabel 4.1	Skala Likert .....	81
Tabel 4.2	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan .....	83
Tabel 4.3	Dimensi dan Indikator Motivasi.....	84
Tabel 4.4	Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja .....	85
Tabel 4.5	Dimensi dan Indikator Kinerja Guru.....	85
Tabel 4.6	Operasional Variabel.....	86
Tabel 5.1	Hasil Uji Validitas .....	98
Tabel 5.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	99
Tabel 5.3	Hasil Statistik Deskriptif.....	99

Tabel 5.4	Matrik Korelasi .....	101
Tabel 5.5	Hasil Uji Normalitas Dengan One-Sample Kolmogorof-Smirnov Test.....	102
Tabel 5.6	Hasil Uji Multikolinearitas ( <i>Variance Inflation Factor/VIF</i> ) .....	104
Tabel 5.7	Hasil Uji Uji Heteroskedastisitas Dengan Menggunakan Uji Glejser..	105
Tabel 5.8	Hasil Uji t.....	106
Tabel 5.9	Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi .....	106
Tabel 5.10	Hasil Nilai Koefisien Regresi Linear Berganda .....	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 3.1	Kerangka Pikir.....	66
Gambar 5.1	Grafik Histogram Uji Normalitas .....	103
Gambar 5.2	Grafik Normal P-P Plot Uji Normalitas .....	103
Gambar 5.3	Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas.....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner .....	121
Lampiran 2	Data Rekap Hasil Kuisisioner .....	126
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	130
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	132
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	134
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru.....	135
Lampiran 7	Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru .....	137
Lampiran 8	Hasil Statistik Deskriptif.....	138
Lampiran 9	Matrik Korelasi Antar Variabel Dependen dan Independen .....	139
Lampiran 10	Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Uji One Sample Kolmogorov Smirnov Test.....	140
Lampiran 11	Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik Histogram dan Grafik Normal P-P Plot .....	141
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinearitas .....	142

Lampiran 13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Berdasarkan Uji Glejser dan Grafik Scatterplot .....	143
Lampiran 14 Hasil Output Regresi Linear Berganda .....	144
Lampiran 15 Tabel Distribusi Nilai r tabel Signifikansi 5% dan 1% .....	145

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini pemerintah sedang menggalakkan program vokasi. Perkembangan pendidikan vokasi atau yang biasa disebut pendidikan kejuruan memiliki kecenderungan semakin meningkat dari tahun ke tahun. Kecenderungan ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah institusi penyelenggara pendidikan kejuruan di Indonesia.

Berdasarkan Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan (PDSPK) data semester ganjil tahun 2018, jumlah pendidikan kejuruan yang dalam hal ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mencapai 14.211 sekolah. Pertumbuhan pendidikan kejuruan memiliki rata-rata sebesar 7.5% pertahun. Pertumbuhan tersebut terus meningkat seiring digalakkanya program SMK BISA oleh pemerintah.

Hal ini berbanding terbalik dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang pertumbuhannya semakin menurun dari tahun ke tahun. Pertumbuhan pendidikan kejuruan sejalan dengan bertambahnya jumlah peserta didik. Minat siswa Sekolah Menengah Pertama (SMP) menunjukkan kecenderungan untuk melanjutkan ke jenjang SMK lebih tinggi dibandingkan melanjutkan ke SMA sebesar 65%.

Disisi lain, data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa lulusan SMK menjadi penyumbang terbesar Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT). Pada Februari 2017, TPT pada jenjang pendidikan SMK sebesar 9,27%. Angka tersebut meningkat 2,14% menjadi

11,41% pada Agustus 2017. Angka tersebut mengalami penurunan 2,49% pada Februari 2018 menjadi 8,92%. Dari keterangan tersebut bisa diartikan pada setiap 100 angkatan kerja lulusan SMK, ada sekitar 8 hingga 9 orang yang masih menganggur (Badan Pusat Statistik, 2018).

Diperlukan kualitas pendidikan yang diharapkan akan tercapai apabila dilakukan penyempurnaan sistemik terhadap seluruh komponen pendidikan seperti peningkatan kualitas dan pemerataan penyebaran guru, kurikulum yang disempurnakan, sumber belajar, sarana dan prasarana yang memadai, iklim pembelajaran yang kondusif, serta didukung oleh kebijakan pemerintah.

Dari semua itu, guru merupakan komponen yang paling menentukan karena ditangan guru kurikulum, sumber belajar, sarana dan prasarana, dan iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik (Mulyasa, 2007).

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh dalam pusat pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Peran guru juga sangat berkaitan dengan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar dan paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan apabila tidak didukung oleh guru yang berkualitas dan professional.

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi maka guru harus mampu membawa siswa atau peserta didik untuk memasuki dunia ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus menerus berkembang. Guru bertanggungjawab sebagai media agar anak didik dapat mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu guru harus memiliki kepribadian yang matang dan

berkembang, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, memiliki keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan mengembangkan profesinya yang berkesinambungan.

Pendidikan sekarang dituntut untuk menjawab tiga hal; kemampuan memenuhi kebutuhan, kemampuan mengembangkan hidup yang bermakna, dan kemampuan memuliakan hidup yang bermakna. Pendidikan juga dihadapkan pada globalisasi, yang antara lain ditandai dengan industrialisasi pendidikan (Fattah, 2012). Oleh karena itu, persaingan antar lembaga penyelenggara pendidikan dan pasar kerja akan semakin berat.

Lembaga pendidikan harus mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan, produk-produk akademik dan layanan lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Semua pihak perlu menyamakan pemikiran dan sikap dalam peningkatan mutu pendidikan dalam menghadapi permasalahan tersebut (Martinis Yamin & Maisah, 2010). Pemerintah, masyarakat, stakeholder, kalangan guru serta semua subsistem bidang pendidikan berpartisipasi mengejar ketertinggalan maupun meningkatkan prestasi pendidikan.

Dari pihak yang disebutkan di atas, dalam pembahasan tulisan ini yang disoroti adalah masalah “guru”, sebab guru menjadi fokus utama dari kritik-kritik atas ketidakberesan sistem pendidikan. Guru menjadi sosok yang paling diharapkan dapat mereformasi tataran pendidikan. Guru menjadi mata rantai terpenting yang menghubungkan antara pengajaran dengan harapan akan masa depan pendidikan di sekolah yang lebih baik. Pandangan di atas, rasanya tidak mudah untuk menjadi guru dewasa ini, sebab guru menjadi fokus utama dari kritik-kritik permasalahan pendidikan di Indonesia.

Guru merupakan profesi yang penuh dengan tantangan. Guru berhadapan dengan tuntutan kualitas profesi, amanah dari orang tua,

masyarakat, stakeholder, pemerintah. Guru juga berhadapan dengan tuntutan perubahan yang begitu cepat, seperti informasi yang begitu mudah diakses melalui internet yang sudah barang tentu akan mengubah aspek-aspek pendidikan konvensional yang selama ini ditekuni. Hal ini tentu saja akan memaksa para guru untuk mengubah model dan metode belajar-mengajar yang selama ini dilakukan.

Di dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, terdapat empat kompetensi dimana masing-masing harus dimiliki seorang guru. Komponen tersebut adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan kompetensi sosial. Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015) uji kompetensi guru masih menunjukkan hasil yang kurang memuaskan dan masih perlu ditingkatkan untuk menembus tujuan standar pelayanan pendidikan untuk kompetensi guru.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, persoalan tentang mutu pendidikan di Indonesia telah lama disorot dari berbagai perspektif dan cara pandang yaitu yang berkaitan dengan kinerja guru. Ketika semua orang mempersoalkan masalah dunia pendidikan figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal di sekolah.

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Pencapaian mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan (Saondi, 2010).

Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-

hari di sekolah. Adapun penanggung jawab keterlaksana proses pembelajaran di kelas adalah guru.

Pemberdayaan terhadap mutu guru perlu dilakukan secara terus menerus, dan berkelanjutan. Hal tersebut tentu tidak lepas dari unsur manajemen kelas. Salah satu syarat utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia yakni kinerja guru.

Kinerja adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (Mulyasa, 2004). Kinerja guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai serta mengevaluasi pembelajaran.

Kinerja guru dapat dilihat pada saat guru melaksanakan proses belajar mengajar termasuk di dalamnya persiapan dalam hal perangkat pembelajaran. Menurut UU No 14 Tahun 2005 Bab VI pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran, keterampilan penguasaan proses pembelajaran ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar, pendidik dan fasilitator belajar siswa

Pencapaian kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal yaitu dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas. Sedangkan faktor eksternal yaitu penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala

sekolah, hubungan interpersonal sesama guru, adanya pelatihan, kelompok diskusi terbimbing, dan layanan perpustakaan (Mulyasa, 2007).

Usman (2006) mengemukakan beberapa indikator kinerja dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah Kemampuan merencanakan belajar mengajar, yang meliputi : menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisa materi pelajaran, menyusun program semester, menyusun program atau pembelajaran; Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang meliputi : tahap pra instruksional, tahap instruksional, tahap evaluasi dan tidak lanjut; dan Kemampuan mengevaluasi, yang meliputi : evaluasi normatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi, dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Saondi (2010) juga menyatakan bahwa indikator kinerja guru dapat dilihat berdasarkan kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar; penguasaan materi yang akan di ajarkan kepada siswa; penguasaan metode dan strategi mengajar; pemberian tugas-tugas kepada siswa; kemampuan mengelola kelas; kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Maka dengan kata lain guru harus menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

SMK Swasta di Kabupaten Bantul tidak terlepas dari masalah di atas. Untuk itu sekolah senantiasa melakukan upaya-upaya untuk mencegah ataupun mengatasi masalah kinerja guru tersebut. Dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru tersebut.

SMK Swasta di Kabupaten Bantul berusaha meningkatkan kinerja tenaga pendidiknya, baik dengan cara mengikutsertakan para tenaga pendidiknya ke berbagai pelatihan, pemberian motivasi, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, maupun meningkatkan fasilitas sekolah guna menunjang

kegiatan belajar mengajar. Dengan usahanya yang terus menerus meningkatkan kinerja tenaga pendidiknya.

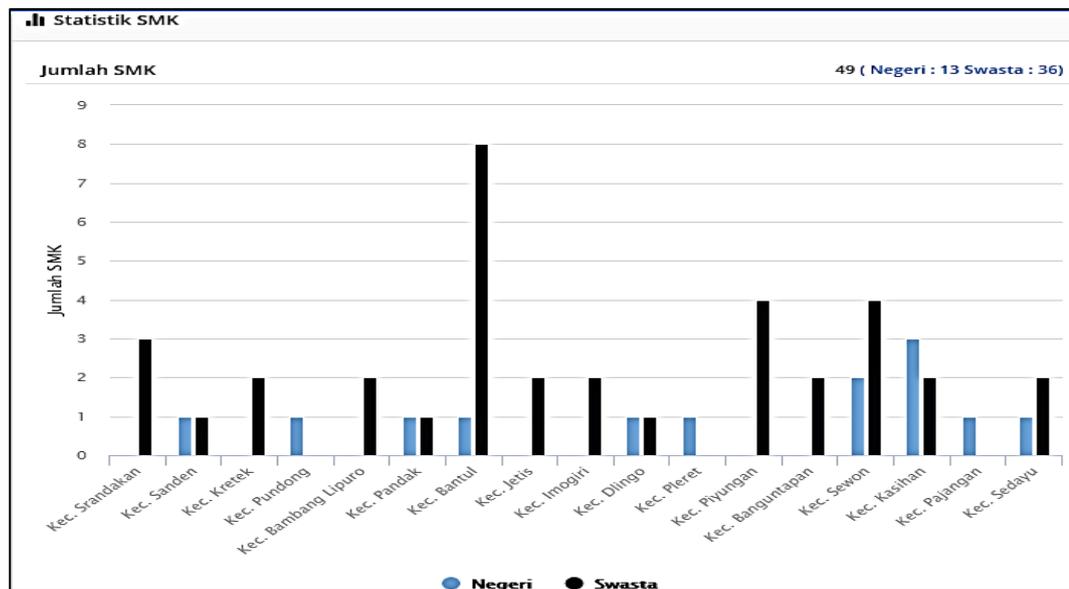
Hasil UNBK 2019 menunjukkan bahwa nilai rata-rata UNBK SMK, Kota Yogyakarta paling baik. Disusul Kulonprogo, Sleman, Gunungkidul, dan Bantul. Nilai rata-rata Yogyakarta 235,44 dengan peserta 5.322 orang. Kemudian Kulonprogo 222,75 dengan peserta 3.559 siswa. Sleman nilai rata-ratanya 220,54 dengan peserta 7.266. Gunungkidul rata-rata nilainya 218,16 diikuti 6.268 orang. Sedangkan Bantul nilai rata-ratanya 211,73 dengan peserta 5.734 orang.

Untuk sekolah rata-rata tertinggi diraih SMKN 1 Wonosari dengan nilai 293,97, diikuti oleh SMKN 1 Pengasih dengan nilai 289,89 dan SMKN 1 Depok dengan nilai total 289,56.

Berdasarkan capaian hasil UNBK 2019 mengisyaratkan bahwa kinerja guru di Kabupaten Bantul belum maksimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil nilai UNBK 2019 yang menunjukkan Kabupaten Bantul mendapatkan nilai terendah dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menangkap ada permasalahan kinerja pada guru. Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Untuk itu peningkatan kinerja guru perlu terus diupayakan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

Di wilayah Bantul terdapat 1891 sekolah dengan jumlah SMK sebanyak 49 Negeri dan Swasta. Jumlah SMK Negeri sebanyak 13 sedangkan jumlah SMK swasta sebanyak 36 SMK dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Sekolah Kabupaten Bantul - Dapodikdasmen



Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul berjumlah 875 orang guru yang tersebar di 36 SMK Swasta pada 17 Kecamatan Kabupaten Bantul. Rincian data guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul dapat dilihat dalam daftar berikut ini :

Tabel 1.2 Data Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul

Data Guru SMK Swasta Kab. Bantul		
No	Wilayah	SMK
1	Kec. Srandakan	35
2	Kec. Sanden	27
3	Kec. Kretek	42
4	Pundong	13
5	Kec. Bambang Lipuro	102
6	Kec. Pandak	23
7	Kec. Bantul	192
8	Kec. Jetis	42
9	Kec. Imogiri	69
10	Kec. Dlingo	27
11	Kec. Pleret	68
12	Kec. Piyungan	76
13	Kec. Banguntapan	24
14	Kec. Sewon	62
15	Kec. Sedayu	25
16	Kec. Kasihan	35
17	Kec. Pajangan	13
	Jumlah	875

Guru di SMK Swasta di Kabupaten Bantul berjumlah 875 orang guru. Total jumlah guru SMK Swasta tersebut tersebar di 17 Kecamatan Kabupaten Bantul.

Berdasarkan hasil observasi penulis SMK Swasta di Kabupaten Bantul yang bertujuan untuk mengetahui kinerja guru dengan cara melakukan wawancara langsung kepada para siswa yang merupakan objek yang sangat terkait dan merasakan langsung dampak serta hasil dari kinerja guru. Metode wawancara yang digunakan yaitu dengan wawancara terbuka dan tidak terstruktur dapat dilihat pada lampiran hasil observasi wawancara.

Data dan fakta yang diperoleh bahwa dari beberapa siswa yang di wawancarai menyatakan bahwa sering kali guru tidak masuk ke kelas untuk mengajar namun hanya memberikan tugas seperti yang terlampir pada hasil observasi wawancara. Hal tersebut mengisaratkan bahwa kinerja guru masih belum seperti yang diharapkan atau masih menunjukkan kinerja yang rendah. Berdasarkan hasil observasi tersebut, maka penulis mempunyai hipotesa bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempengaruhi dan saling berkaitan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah seorang pimpinan yaitu kepala sekolah. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti kepada beberapa guru menyatakan bahwa terdapat beberapa permasalahan diantaranya pemimpin kurang memberikan perhatian atau pengarahan kepada para bawahannya serta pemimpin kurang memberikan motivasi dan juga kurang melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat sentral di sekolah di mana ia memiliki peran untuk memberikan tugas kepada guru-guru di sekolah serta menentukan kebijakan di sekolah.

Hal ini dikarenakan kepemimpinan memerlukan perhatian yang utama,

melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan SDM yang berkualitas (Soebagio, 2000).

Pendapat tersebut secara tersirat mengindikasikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru. Penerapan kepemimpinan yang tepat akan mempunyai pengaruh yang berarti dalam pengambilan keputusan, maupun dalam mempengaruhi guru untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Dalam hal ini masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan tertentu, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengerakkan dan mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya dalam hal ini sekolah.

Guterres dan Supartha (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan kinerja pegawai yang maksimal. Penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai guru untuk lebih berprestasi dalam kinerja.

Kepemimpinan merupakan khazanah penting dalam memahami apa dan bagaimana kepemimpinan itu, yang pasti dalam kehidupan sosial masyarakat, sejak awal disadari bahwa kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antara manusia dalam suatu

kelompok atau organisasi termasuk di bidang pendidikan (Suharsaputra, 2013).

Selanjutnya Wiratama (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Kadarusman (2012) membagi kepemimpinan (*leadership*) menjadi tiga bagian yaitu: (1) *self leadership*; (2) *team leadership*; dan (3) *organizational leadership*. *Self leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri sehingga mampu memimpin orang lain. *Team leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk memberikan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dijalankannya, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mampu meningkatkan ketrampilan kerjanya.

Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi organisasi, mampu mengambil keputusan, kesediaan untuk memberikan dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Dalam hal kepemimpinan Suharsaputra (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi sekolah

untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat memberi makna dan kesatuan tujuan antara pemimpin, staf, siswa, orang tua siswa serta masyarakat keseluruhan". Sulistiya (2013) menekankan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepemimpinan pendidikan yang ada di lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya kepala sekolah. Kepala sekolah yang merupakan kepemimpinan tertinggi di sekolah sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan. Kepemimpinan adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di samping faktor kepemimpinan, motivasi kerja guru itu sendiri juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Motivasi tersebut dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap kerja guru. Motivasi kerja guru juga dipengaruhi oleh banyak unsur antara lain : cita-cita / aspirasi, kemampuan guru, kondisi individu / lingkungan serta upaya-upaya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Peran motivasi guru baik internal maupun eksternal sangat penting bagi terciptanya guru yang professional, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Sutrisno (2009) menyebutkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu

motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar, ialah apa yang diinginkan oleh seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai, kalau kita cermati antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan berkat adanya motivasi.

Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan sesuatu kebutuhannya tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan lebih mantap.

Menurut Gerungan (1998) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Dalam praktiknya, seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, dia juga cenderung akan memiliki kinerja yang baik dan tinggi. Oleh karena itulah, motivasi merupakan faktor yang amat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja guru.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Sutrisno (2009), bahwa terdapat

hubungan yang erat antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja guru berdampak pada prestasi kerja, disiplin, dan kualitas kerjanya. Pada guru yang puas terhadap pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat dan kemungkinan akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Selain faktor kepemimpinan dan motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sutrisno (2009) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sarana. Sebagai lembaga pendidikan, sekolah memerlukan dukungan sarana dan prasarana pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan material pendidikan yang sangat penting. Banyak sekolah memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang lengkap sehingga sangat menunjang proses pendidikan di sekolah. Guru dan siswa, merasa terbantu dengan adanya fasilitas tersebut.

Namun sayangnya, kondisi tersebut tidak berlangsung lama. Tingkat kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana tidak dapat dipertahankan secara terus-menerus. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya pengelolaan sarana dan prasarana secara baik agar kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana dapat dipertahankan dalam waktu yang relatif lebih lama.

Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di

sekolah. Penekanan pada pengertian tersebut ialah pada sifatnya, sarana bersifat langsung, dan prasarana tidak bersifat langsung dalam menunjang proses pendidikan. Tidak tersedianya sarana yang memadai sering menjadikan rendahnya kepuasan kerja para guru.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Sutrisno, 2009). Pendapat Sutrisno tersebut mengisyaratkan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi kinerja guru.

Depdiknas (2007), membedakan antara sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Penekanan pada pengertian tersebut ialah pada sifatnya, sarana bersifat langsung, dan prasarana tidak bersifat langsung dalam menunjang proses pendidikan. Tidak tersedianya sarana yang memadai sering menjadikan rendahnya kepuasan kerja para guru.

Ditegaskan bahwa jika guru merasakan fasilitas yang memadai di sekolahnya, maka diharapkan guru akan memiliki kinerja yang baik sehingga mau mengajar dengan baik sehingga murid-murid mencapai prestasi akademik yang memuaskan. Demikian keterkaitan kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang saling mempengaruhi terhadap kinerja.

Demikian halnya dengan kinerja guru ditentukan oleh tingkat sejauh mana kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja.. Berdasar alasan tersebut peneliti akan meneliti sejauh mana keterkaitan dan pengaruh variabel tersebut dalam menilai kinerja guru di SMK Swasta di Kabupaten Bantul.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul memiliki kinerja yang belum optimal. Salah satu indikator tersebut adalah output dari proses belajar mengajar yang paling rendah se-Daerah Istimewa Yogyakarta.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Sutrisno, 2009). Pendapat Sutrisno tersebut mengisyaratkan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian Rego (2017), Yusnita (2020), Novialni dan Pragiwani (2020), Wardani (2017), Sulistiyowati (2017), Saputra dan Rahyuda (2018), Shintya dan Hamdani (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sedangkan Giantoro dkk. (2019) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh.

Berdasarkan hasil penelitian Eprianti (2017), Yusnita (2020), Novialni dan Pragiwani (2020), Giantoro dkk. (2019), Wardani (2017), Guterres dan Sapartha (2017), Saputra dan Rahyuda (2018), Shintya dan Hamdani (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian Utami (2017), Yusnita (2020), Wardani (2017), Sulistiyowati (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN se-Kota Bekasi oleh Utami (2017) mendapatkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja. Dan juga penelitian dari Eprianti (2017), yang

mengkaji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru mendapatkan hasil Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Serta penelitian yang lain yaitu penelitian dari Rego (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Yayasan Pendidikan Canossa) mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai t test 3,587. Artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja guru juga semakin tinggi.

Alasan-alasan yang telah disebutkan di atas telah mendasari penulis untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul ini. Juga karena ada alasan lain di antaranya sebagai berikut :

1. Karena kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik/guru sehingga akan tercipta mutu pendidikan yang berkualitas.
2. Karena Penulis berkeyakinan dalam hasil penelitian ini akan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang diduga sebagai penentu kinerja guru dan diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk mengajukan judul tesis “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.”

## **1.2 Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan yang kemungkinan muncul adalah :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
4. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana secara simultan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Secara terperinci manfaat penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi SMK Swasta di Kabupaten Bantul .

Untuk memberi gambaran bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja sehingga pemimpin dapat menentukan kebijakan yang tepat dalam guru-guru di SMK Swasta di Kabupaten Bantul .

2. Bagi Akademisi

Untuk dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya terkait dengan penelitian manajemen sumberdaya manusia khususnya dalam aspek kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.

3. Bagi Peneliti

Untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan berfikir dalam menganalisa masalah-masalah sumber daya manusia serta menerapkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah ke dalam praktik lapangan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi Wahjosumidjo (2002).

Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka”(TIM FKIP-UMS, 2010).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.kepemimpinan juga didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 2001).

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok

atau organisasi (Usman, 2009).

Sedangkan menurut Indrafachrudi (2006) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Dulbert (2007) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi (Wahjosumidjo, 2002).

Sedang "Sekolah" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002).

Jadi, kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin, mengarahkan dan mempengaruhi semua karyawan dan warga sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan terdiri atas teori kepemimpinan klasik dan teori kepemimpinan modern. Berikut akan dijabarkan beberapa contoh dari kedua jenis teori tersebut (Usman, 2009).

## 1. Teori Klasik

### a. Gaya Kepemimpinan Model Taylor (1911)

Taylor yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah menemukan gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan untuk meningkatkan hasil kerja adalah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, akibatnya manusia dianggap sebagai mesin.

### b. Gaya Kepemimpinan Model Mayo (1920)

Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin selain mencari teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik.

### c. Studi Ohio (1945)

Studi ini merumuskan kepemimpinan sebagai suatu perilaku seseorang yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu yang terdiri atas dua dimensi, yaitu struktur pembuatan inisiatif (pemimpin yang berorientasi pada pencapaian tugas) dan perhatian (pemimpin yang memperhatikan hubungan manusiawi dengan bawahannya).

## 2. Teori Modern

### a. Teori Pendekatan Sifat (*Traits Approach Theory*)

Teori ini bertolak pada sifat seseorang sebagai pusat kepemimpinan. Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin efektif antara lain adalah K11 yaitu : ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan dan keadilan.

b. Teori Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach Theory*)

Teori ini merupakan revisi dari teori sifat dengan dasar bahwa perilaku dapat dipelajari maka pemimpin dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar menjadi pemimpin efektif.

c. Teori Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach Theory*)

Teori ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal tergantung dari pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya dan situasi yang kondusif.

Faktor kepemimpinan memegang peran penting dalam seluruh upaya meningkatkan kinerja, baik dalam tingkat kelompok ataupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknisakan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial (Sukidjo Noto Atmojo, 2003).

Menurut Dulbert (2007) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas yang mencapai sasaran, memelihara kerjasama dan kerja kelompok atau organisasi. Jadi, pada hakekatnya esensi kepemimpinan adalah:

- a. Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan kerja, atau atasan.
- b. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
- c. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengalami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak dapat dipercaya dan akhirnya tidak disukai oleh pengikutnya. Pemimpin yang berpandangan ke depan memiliki visi ke depan yang lebih baik. Pemimpin harus dapat mengilhami pengikutnya dengan penuh antusias dan optimis. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya dan menjadi pembelajar terus-menerus.

Rivai (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan kelompok. Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah alat sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar mau melakukan sesuatu dengan sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu sebagai ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela (Manajemen Prilaku Organisasi, 2000).

### **2.1.3 Tipe Kepemimpinan**

Menurut Sutikno (2014) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

#### **1. Tipe *Otokratik***

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin

yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin *otokratik* adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

## 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe *Paternalistik*

Seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

#### 4. Tipe *Kharismatik*

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 5. Tipe *Militeristik*

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe *militeristik* ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe *Pseudo-demokratik*

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin

yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

#### 7. Tipe *Demokratik*

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang *demokratis*, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

#### 2.1.4 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

##### 1. Fungsi Instruktif Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah.

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

##### 2. Fungsi konsultatif Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah.

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik

untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan

bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **2.1.5 Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru**

Guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang kompeten bukanlah sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya tersebut adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.

Tujuh peran utama kepala sekolah dalam perspektif kebijakan Depdiknas (2006) yaitu (1) educator (pendidik), (2) manager, (3) administrator, (4) supervisor, (5) leader, (6) pencipta iklim kerja, (7) wirausahawan.

Berikut adalah penjabaran dari masing-masing kompetensi tersebut.

#### **1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)**

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

#### **2. Kepala sekolah sebagai *manager***

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan, dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi paragurudengan cara memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas

kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

### 3. Kepala sekolah sebagai *administrator*

Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan.

Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang surat menyurat.

### 4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk membimbing, membantu, dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah harus melakukan supervisi terhadap guru untuk mengetahui kemampuan dan kelemahan guru sehingga dapat ditentukan solusi pembinaan dan tindak lanjut agar guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

### 5. Kepala sekolah sebagai *leader*

Teori kepemimpinan menyebutkan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan

tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

#### 6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu kepala sekolah harus berupaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif.

#### 7. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Kepala sekolah sebaiknya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, disamping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

### **2.1.6 Indikator Kepemimpinan**

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah dijelaskan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial. Dalam hal ini untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah peneliti menggunakan lima kompetensi tersebut.

Berikut adalah penjabaran dari kompetensi-kompetensi tersebut.

#### 1. Kompetensi Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## 2. Kompetensi Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/

madrasah.

- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### 3. Kompetensi Kewirausahaan

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi

kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### 4. Kompetensi Supervisi

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### 5. Kompetensi Sosial

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

## 2.2 Motivasi

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Aspek penting dalam pemberian motivasi kepada bawahannya, pemimpin hendaknya dapat memberikan motivasi searah atau sesuai dengan karakteristik yang ada pada bawahan.

Motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap

lingkungannya, sedangkan motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motif merupakan suatu dorongan, hasrat, keinginan dan tenaga penggerak lainnya yang bersal dari seseorang. Motif ini memberi tujuan dan arah kepada tingkah laku manusia . Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sering melakukan motif. Sedangkan motivasi itu sendiri yaitu merupakan sesuatu yang membangkitkan motif atau menggerakn seseorang untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau tujuan. Jadi motivasi ini merupakan tindak lanjut dari sebuah motif.

George R. Terry dalam sedarmayanti (2007) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Siagian (1994) motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Winardi (2010), Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap *entusiasme* dan *persistensi* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedarmayanti (2007) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Berdasarkan pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa

motivasi merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri tanpa adanya paksaan.

### **2.2.2 Ciri-Ciri Motivasi**

Motivasi kerja pada seseorang dapat diidentifikasi melalui sikap atau perilaku yang dikerjakan. Menurut Sardiman (2007), ciri-ciri motivasi pada diri seseorang antara lain sebagai berikut :

1. Tekun menghadapi tugas (suka bekerja keras, terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
2. Ulet menghadapi kesulitan (tidak putus asa)
3. Menunjukkan minat untuk sukses
4. Lebih senang bekerja sendiri
5. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif)
6. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu)
7. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini
8. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal

### **2.2.3 Teori Motivasi**

Beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi antara lain :

1. Teori kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi kebutuhannya tersebut. Maslow mengelompokkan lima hierarki kebutuhan dalam diri manusia sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*) yaitu kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia seperti pangan, sandang, papan dan seks.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) yaitu kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik seperti ketakutan akan kehilangan sesuatu yang dicintainya seperti pekerjaan atau harta materi.
- c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs of affiliation*) yaitu kebutuhan manusia yang menyangkut sosialisasi atau pergaulan dengan sesama dan lingkungannya.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) yaitu sejatinya manusia membutuhkan pengakuan dari orang lain tentang dirinya yang mersa ingin dihargai.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) yaitu kebutuhan manusia yang berusaha ingin mewujudkan cita-citanya.

## 2. Teori motivasi Mc. Clelland

Menurut Mc. Clelland (Robbins, 2001), seseorang/karyawan mempunyai cadangan semangat/energi potensial yang penggunaan keluarnya tergantung daripada dorongan motivasi yang seseorang itu bisa lakukan. Hal-hal yang bisa memotivasi seseorang adalah :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*). N Ach akan mengembangkan kreatifitas yang dimiliki seseorang dan mengarahkan seluruh kemampuan untuk terus mencapai apa yang menjadi tujuannya dan mencapai prestasi kerja yang baik.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*) merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Kebutuhan n Af ini merangsang seseorang untuk dapat terus bekerja.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*) kebutuhan ini akan

mengarahkan seseorang untuk terus termotivasi agar mendapat kekuasaan dan kedudukan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena ego manusia yang selalu menuntut lebih.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan sesuatu yang bukan semata-mata datang dengan sendirinya. Motivasi merupakan sesuatu hal yang bisa muncul karena faktor tertentu, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Menurut Arep (2003) terdapat sembilan faktor yang menyebabkan motivasi seseorang muncul. Dari sembilan faktor tersebut dirangkum menjadi enam faktor secara garis besar. Faktor-faktor tersebut adalah :

##### **1. Faktor Kebutuhan Manusia**

Faktor kebutuhan manusia dibagi menjadi tiga kebutuhan, yaitu :

###### **a. Kebutuhan dasar (ekonomis)**

Kebutuhan akan makan, pakaian dan rumah menyebabkan seseorang mempunyai motivasi untuk memilikinya. Karena tanpa kebutuhan primer manusia tidak bisa melanjutkan hidupnya.

###### **b. Kebutuhan rasa aman (psikologi)**

Dengan tuntutan rasa aman dan kebutuhan psikologi yang lain seseorang akan berusaha untuk mewujudkan dengan harapan meraih status yang diinginkan agar seseorang tersebut tetap bisa berbaur dengan masyarakat dan komunitasnya.

###### **c. Kebutuhan sosial**

Seorang individu memerlukan berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya, sehingga lebih dihargai dan akan mendapat pengakuan atas prestasi yang dicapai.

## 2. Faktor Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang didapatkan oleh setiap individu setelah menjalankan tugas dan kewajibannya.

## 3. Faktor Komunikasi

Komunikasi yang baik yang harus antara guru satu dengan yang lain, guru dengan kepala sekolah dan bahkan guru dengan siswanya, sehingga tidak terjadi miss komunikasi yang terjadi di kedua belah pihak.

## 4. Faktor Kepemimpinan

Kepala sekolah harus bisa memanajemen dengan baik agar seorang guru tidak merasa tertekan dengan tugas-tugas yang diemban dan senantiasa bersemangat dalam menjalankan kewajibannya sebagai guru.

## 5. Faktor Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Dengan kompetensi yang baik maka seorang guru merasa lebih mampu melaksanakan tugasnya dan lebih termotivasi lagi untuk bekerja.

## 6. Faktor Prestasi

Dengan prestasi kerja yang diperoleh, maka guru akan lebih mendapat pengakuan dari kepala sekolah dan rekan sejawatnya. Pengakuan dari pihak luar ini yang menyebabkan motivasi kerja guru akan semakin besar.

Menurut Wahjosumidjo (1987) ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin dalam meningkatkan motivasi para

pegawainya, diantaranya :

1. Pemimpin harus memahami semua perilaku bawahan. Apa sebab perilakunya, kekuatan-kekuatan motif yang paling kuat, tujuan yang ingin dicapai, dan harapan yang diinginkan.
2. Di dalam memotivasi bawahan, pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang. Sebab motivasi adalah untuk bawahan bukan untuk pemimpin, oleh karenanya pemimpin harus memungkinkan bagi bawahan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tingkat kebutuhan yang diharapkan.
3. Setiap pemimpin harus memberikan keteladanan sebanyak mungkin. Sebab dengan keteladanan, bawahan akan memperoleh motivasi dari contoh-contoh secara konkrit.
4. Pemimpin harus berbuat dan berperilaku realistik. Harus disadari oleh setiap pemimpin, bahwa setiap pemimpin tidak akan dapat memberikan motivasi kepada setiap bawahan.

### **2.2.5 Tujuan, Fungsi dan Upaya Peningkatan Motivasi**

Motivasi merupakan suatu perasaan yang berguna bagi manusia sebagai daya pendorong semangat untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja yang bagus mempunyai banyak tujuan yang baik yang bisa dirasakan oleh seseorang. Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003) adalah :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
5. Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik
6. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan

8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Fungsi motivasi secara umum adalah untuk membuat gairah dalam diri seseorang untuk terus melakukan aktivitas dalam kehidupannya.

Menurut Sardiman (2007) mengemukakan bahwa fungsi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah yang hendak dicapai
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Agar menciptakan suasana kerja yang kondusif, hendaknya motivasi kerja guru selalu ditingkatkan agar menghasilkan hasil kerja yang semakin baik. Upaya-upaya peningkatan motivasi kerja berguna agar motivasi kerja yang dimiliki oleh guru tidak pernah surut dan senantiasa ada dalam diri guru tersebut. Menurut Mulyasa (2007), upaya-upaya meningkatkan motivasi kerja bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Tenaga kependidikan akan lebih apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan
2. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada guru sehingga mereka mengetahui tujuan bekerja
3. Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, akan tetapi hukuman ada kalanya diperlukan
5. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingit tahu guru
6. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual guru
7. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan mempertahankan

kondisi fisiknya

### **2.2.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Uno (2011) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi motivasi internal mempunyai indikator meliputi:
  - a. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas
  - b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
  - c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
  - d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaanya
  - e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
  - f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
  - g. Diutamakan prestasi dan apa yang dikerjakannya.
  
2. Dimensi motivasi eksternal mempunyai indikator yang meliputi:
  - a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan kehidupan kerjanya
  - b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakanya
  - c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
  - d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator Motivasi

DIMENSI	INDIKATOR
Motivasi Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas</li> <li>2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas</li> <li>3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang</li> <li>4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya</li> <li>5. Memiliki rasa senang dalam bekerja</li> <li>6. Selalu berusaha mengungguli orang lain</li> <li>7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya</li> </ol>
Motivasi Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya</li> <li>2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya</li> <li>3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif</li> <li>4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan</li> </ol>

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Tiffin dalam Sutrisno (2009), mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyeliaan dan rekan sekerja. Gibson dkk. (2008)

Dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan

kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Stephen P. Robbins, 1996).

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2001)

Kreitner dan Kinicki (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu afektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti berarti kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Sebagai contoh, para peneliti di Cornell University mengembangkan *Job*

*Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan kerja, dan pengawasan.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kumar (2007) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

#### **1. Pengawasan (*Supervision*)**

Faktor pertama dan yang paling penting dalam kepuasan kerja adalah pengawasan dan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Pada umumnya, gaya kepemimpinan *employee centered* seperti berhati-hati, bersahabat dengan para pekerja, menghargai dan hangat kepada para pekerjanya dapat meningkatkan kepuasan kerja para pekerja.

#### **2. Kelompok Kerja**

Kelompok kerja juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di tempat kerjanya.

#### **3. Isi Pekerjaan (*Job Content*)**

*Job content* merupakan faktor-faktor seperti penghargaan, tanggung jawab, kenaikan jabatan dan prestasi yang ada dalam performansi seorang karyawan.

#### **4. Tingkat Pekerjaan**

Suatu penelitian menyatakan bahwa orang yang memiliki tingkat pengalaman kerja yang tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Salah satu alasan dari hal ini adalah tingginya tingkat dari suatu pekerjaan akan

memberikan reputasi dan harga diri yang dianggap penting bagi orang yang bekerja. Tingkat pekerjaan yang tinggi juga dapat memberikan kepuasan dengan alasan lain seperti, memberikan kesempatan yang berharga untuk menunjukkan kekuatan dan kekuasaan; dapat menurunkan ketatnya kondisi finansial dari seorang karyawan; menyediakan tugas yang bervariasi dan pengayaan kerja.

#### 5. Kekhususan (*Specialization*)

Hubungan antara kekhususan kerja dan kepuasan kerja sangat kompleks. Kekhususan kerja mengarahkan kepada efisiensi kerja, tetapi pada saat yang sama dapat menurunkan kepuasan kerja.

#### 6. Usia

Hubungan antara usia dari seorang karyawan dengan kepuasan kerja mereka sangatlah kompleks dan menarik. Peneliti menemukan bahwa karyawan yang memiliki usia yang lebih tua adalah karyawan yang puas dengan pekerjaannya.

#### 7. Ras dan Jenis Kelamin

Ras dan jenis kelamin juga mempengaruhi kepuasan kerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki warga minoritas dan warga kulit hitam lebih rendah dibandingkan warga kulit putih di Amerika dan tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pria dan wanita dalam bekerja. Harrick (dalam Kumar, 2007) menyatakan bahwa karyawan pria memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan wanita karena karyawan wanita memiliki kesempatan yang lebih kecil dalam pekerjaan dan mendapatkan pendapatan yang lebih kecil dibandingkan pria.

## 8. Tingkat Pendidikan

Ada hubungan yang negatif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja seorang karyawan. Salah satu penjelasan yang dapat diberikan adalah seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung untuk menetapkan ekspektasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka

### **2.3.3 Strategi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Ada tiga strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Mengangkat guru yang telah bekerja dengan baik sebagai guru tetap untuk memberikan kepastian kerja.
2. Menaikan upah pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Agar dalam melaksanakan tugas guru merasa nyaman dan menyenangkan.

### **2.3.4 Dimensi Dan Indikator Kepuasan Kinerja**

Gibson dkk. (2008) Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisor) dan rekan sekerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyeliaan (supervisi), kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dari sejumlah dimensi dan indikator yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi dan indikator itu ialah:

1. Upah – jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan – keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
3. Kesempatan Promosi – tersedia kesempatan untuk maju.

4. Penyelia – kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan sekerja – keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

Tabel 2.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

DIMENSI	INDIKATOR
1. Upah	Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan	Keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik
3. Kesempatan Promosi	Kesempatan Promosi – tersedia kesempatan untuk maju
4. Penyelia	Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan Sekerja	Keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

## 2.4 Kinerja Guru

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut (Sutrisno, 2009) pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Simamora (2003) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily (1992), mengatakan kinerja atau *performance* adalah berdaya guna prestasi atau hasil.

Wahyudi Kumorotomo (1996) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

Dari beberapa definisi diatas dapat di simpulkan bahwa performance adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

#### **2.4.2 Pengertian Kinerja Guru**

Menurut Hasibuan (2000): Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Rivai (2005): Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama.

Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2006): Penilaian kinerja (*performance*

*appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Menurut Handoko (1994): Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2006) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi. (Ilyas, 2002).

Departemen Pendidikan Nasional (2008) menjelaskan bahwa kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Kinerja guru dapat dilihat pada saat guru melaksanakan proses pembelajaran termasuk persiapannya dalam bentuk perangkat pembelajaran. UU No.14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 a tentang Guru dan Dosen dalam

melaksanakan tugas keprofesioanal guru berkewajiban: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan evaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja guru merupakan kemampuan kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pengajar yang profesional. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja dalam proses pembelajaran yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil atau prestasi kerja seorang pendidik yang dapat diukur secara kuantitas maupun kualitas dengan membandingkan standar kerja dengan kerja aktual pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik profesional.

Menurut Supardi (2016), agar penilaian kinerja guru mudah dilaksanakan serta membawa manfaat diperlukan pedoman dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. Kemampuan dalam memahami materi bidang study yang menjaditanggung jawabnya (*subject mastery and content knowledge*).
2. Keterampilan metodologi yaitu merupakan keterampilan carapenyampaian bahan pelajaran dengan metode pembelajaran yang bervariasi (*methodological skills atau technical skills*).
3. Kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bias memperlancar pembelajaran.
4. Di samping itu, perlu juga adanya sikap profesional (*professional standard-professional attitude*), yang turut menentukan keberhasilan seorang guru di dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan sebagai seorang guru

### 2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. Dale Timpel dalam Mangkunegara (2006), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut, yaitu :

1. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya - upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim kerja.

Byar dan Rue dalam Sutrisno (2009) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah senergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas;
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personel yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas;
3. *Role/Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja adalah:

1. Kondisi fisik

2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan.

Menurut Henry Simamora dalam mangkunegara (2006), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual meliputi; kemampuan, minat dan demografi,
2. Faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajara dan motivasi.
3. Faktor Organisasional meliputi sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Leon C. Megginson dalam Mangkunegara (2008) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan. Penilaian prestasi pegawai/kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. (Mangkunegara, 2008)

Ilyas (2002) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrument penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegaitan penilaian kinerja ini membantu pengambilan keputusan

bagian personalia dan memberika umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

Lebih lanjut Ilyas (2002) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau untuk kerja (performace appraisal) seorang personel dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Departemen Pendidikan Nasional (2008) menjelaskan bahwa kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran (KBM), dan melakukan penilaian hasil belajar.

#### **2.4.4 Dimensi Penilaian Kinerja Guru**

Departemen Pendidikan Nasional (2008), dimensi penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

##### **1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

a. Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas silabus
- b. Stándar kompetensi (SK)
- c. Kompetensi dasar (KD)
- d. Materi pembelajaran
- e. Kegiatan pembelajaran

- f. Indikator,
- g. Alokasi waktu,
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen- komponen :

- a. Identitas RPP
- b. Stándar kompetensi (SK)
- c. Kompetensi dasar (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan pembelajaran
- f. Materi pembelajaran
- g. Metode pembelajaran
- h. Langkah- langkah kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian

## 2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

### a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru

dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

#### b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Menurut R. Ibrahim dan Nana Syaodih S dalam Dirjen PMPTK (2008) Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang

sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

#### c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut Ibrahim dan Sukmadinata dalam Dirjen PMPTK (2008): "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

#### d. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

### 2.4.5 Indikator Kinerja Guru

Persyaratan penilaian kinerja guru harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kinerja sebagai alat ukur. Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan.

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya.

A. Tabrani Rusyan dkk, (2000) menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya Kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
2. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
3. Mendorong lahirnya "Sumber Daya Manusia" yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
4. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
5. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
6. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.

7. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
8. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
9. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarayaan bukan kepada ijazah.
10. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
11. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
12. Membudayakan sikapn kerja keras, produktif, dan disiplin.

Indikator Kinerja Guru dapat mengacu pada pendapat Nana Sudjana dkk, (2004) tentang kompetensi Kinerja guru, yaitu:

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
2. Mengelola program belajar mengajar.
3. Mengelola kelas.
4. Menggunakan media/sumber pelajaran.
5. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
6. Mengelola interaksi belajar mengajar.
7. Menilai prestasi siswa.
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo bahwa terdapat dua tugas guru yang dapat dijadikan sebagai standar pengukuran kinerja guru , yaitu tugas yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan tugas yang berkaitan dengan penataan, serta perencanaan tugas-tugas pembelajaran.

Mengacu pada dua tugas tersebut, maka menurut Hamzah B. Uno dan

Nina Lamatenggo : terdapat tiga kriteria dasar yang berkaitan dengan kinerja guru, yaitu proses, karakteristik-karakteristik guru, dan hasil atau produk (perubahan sikap siswa. Dalam proses belajar mengajar, kinerja guru dapat dilihat pada kualitas kerja yang dilakukan berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang mengacu pada kompetensi guru yang profesional.

Kompetensi yang profesional yaitu menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran, memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa, menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penguluhan, memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, sertamemahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kinerja guru mempunyai lima dimensi. Hal ini dapat diuraikan sebagaimana table berikut ini, yaitu:

Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Guru

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
Kualitas Kerja	1. Merencanakan program pengajaran dengan tepat 2. Melakukan penilaian hasil belajar
Kecepatan Ketepatan Kerja	1. Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran 2. Menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik
Inisiatif dalam Kerja	1. Menggunakan media dalam pembelajaran 2. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran
Kemampuan Kerja	1. Mampu dalam memimpin kelas 2. Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa
Komunikasi	1. Melaksanakan layanan bimbingan belajar 2. Mengomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam menulis tesis ini, penulis mendapat inspirasi dari skripsi dan tesis

yang sudah ada. Ada persamaan dan perbedaan yang penulis tampilkan dalam tabel 2.4 berikut ini :

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Puji Purwani Utami (2017) Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN se-Kota Bekasi	Temuan penelitian menunjukkan bahwa: iklim kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, disiplin kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, iklim kerja berpengaruh langsung positif pada disiplin kerja, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada disiplin kerja, iklim kerja berpengaruh langsung positif pada kepuasan kerja.	Kesamaan variabel Kepuasan kerja dan Kinerja	Menggunakan metode survei dan pendekatan jalur atau Path Analisis, Penentuan sampel dan karakteristik objek penelitian
Yuli Eprianti (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru di SMA Yadika Lubuklinggau	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru.	Kesamaan variable motivasi dan kinerja guru	Menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana, Penentuan sampel dan karakteristik objek penelitian
Zabel Xavier do Rego (2017) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Yayasan Pendidikan Canossa)	Temuan penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana secara bersama-sama terhadap kinerja (2) Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana secara parsial terhadap kinerja	Kesamaan variable Kepemimpinan dan Kinerja	Jenis penelitian explanatory research dengan menggunakan pendekatan kuantitati. Penentuan sampel dan karakteristik objek penelitian dengan teknik sampel yaitu

	guru. Ada pengaruh positif dan signifikan sarana prasarana terhadap kinerja guru		sensus. Metode analisis data menggunakan analisis deksriptif dan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program Statistical Package for the sosial Sciences 22 (SPSS)
Elvira Yusnita (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Provinsi Sumatera Selatan	Hasil penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	Kesamaan variable Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan cara menyebar kuesioner. Sedangkan teknik analisis menggunakan program Partial Least Square (PLS)
Riska Novialni dan Meita Pragiwani (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan PT. Mitra Karunia Indah	Hasil penelitian menunjukan bahwa, (1) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Slovin Strategi yang digunakan adalah strategi kuantitatif yang diukur dengan perhitungan Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) parsial serta pengujian hipotesis uji t dengan SPSS 25.0
Heru Mei Giantoro dan	Hasil dari penelitian ini adalah (1) kompetensi	kepemimpinan kepala sekolah,	Data dikumpulkan

<p>Haryadi, Ratno Purnomo (2019) Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Purbalingga</p>	<p>guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja guru, dan (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru</p>	<p>motivasi kerja, kinerja guru</p>	<p>dengan metode kuesioner dengan menggunakan metode proportional random sampling Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda</p>
<p>Listiana Kusuma Wardani (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam rangka Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri Kota tegal</p>	<p>Hasil penelitian variabel kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, serta kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja</p>	<p>Kinerja Guru, Kepuasan kerja, Kepemimpinan, Motivasi</p>	<p>Tehnik analisis data yang digunakan adalah tehnik analisa deskriptif dengan uji regresi berganda simultan dengan persamaan regresi untuk menghasilkan konstanta dan koefisien regresi masing-masing variabel bebas</p>
<p>Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru</p>	<p>Hail penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru</p>	<p>Motivasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 58 orang guru, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan interview. Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan</p>

			kuantitatif, baik berasal dari sumber primer dan sekunder. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda
Hesti Sulistiyowati (2017) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa; kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru; Kepuasan kerja ber-pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui mediasi kepuasan kerja; komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja guru.	Kepemimpinan, Kinerja Guru dan Kepuasan Kerja	Jenis penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (field research), dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis menggunakan pengujian model analisis linier berganda, Uji R <sup>2</sup> , Uji F, pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji efek mediasi ( path analysis).
Anak Agung Gede Dharma Saputra dan Agoes Ganeshah Rahyuda (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Sekretariat Kantor Walikota	Hasil menunjukkan kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan dan Kepuasan Kerja	pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis yang dipergunakan analisis regresi linier berganda.

Makasar			
Candra Ayu Dwi Shintiya dan Muliawan Hamdani (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PD. BPR BKK Blora	Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda

Adapun manfaat penelitian terdahulu tersebut, yaitu:

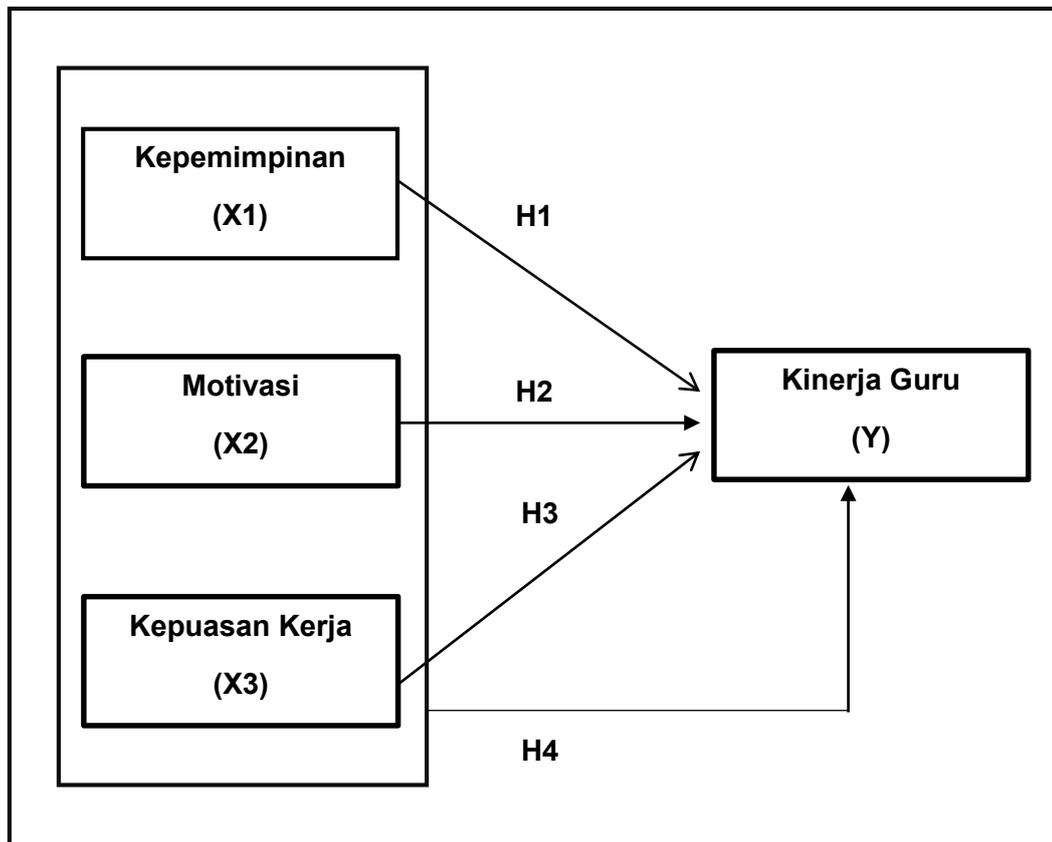
1. Sebagai bahan pertimbangan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.
2. Untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah diletakkan oleh orang lain sehingga dapat membantu peneliti untuk melakukan penelitian yang baru.
3. Sebagai referensi penelitian yang berhubungan dengan variabel-variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian tersebut
4. Untuk mengetahui bahwa suatu permasalahan sudah pernah diteliti dan sudah dipecahkan, sehingga dapat menghindari adanya penelitian yang berulang-ulang namun sebenarnya sama.
5. Memperkuat hipotesa penelitian serta memberikan gambaran permasalahan penelitian

### BAB III

## KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2010).



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan

antar variabel independen dan dependen. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2010)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel independen yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, kepuasan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja guru. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner, yang diberikan pada guru di SMK Swasta di Kabupaten Bantul yang berjumlah 875 orang guru. Total jumlah guru SMK Swasta tersebut tersebar di 17 Kecamatan di Kabupaten Bantul.

### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Sugiyono (2012)

#### **3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan adanya kepemimpinan yang baik maka perusahaan mampu mencapai tujuan yang diinginkan dengan baik. Kepemimpinan adalah salah satu faktor kunci keberhasilan dalam perusahaan guna mencapai tujuan.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengalami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak dapat dipercaya dan akhirnya tidak disukai oleh pengikutnya. Pemimpin yang berpandangan ke depan memiliki visi ke depan yang lebih baik. Pemimpin harus dapat mengilhami pengikutnya dengan penuh antusias dan optimis. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya dan menjadi pembelajar terus-menerus.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mengoptimalkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Arief (1993), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan yang efektif adalah Kepemimpinan yang berhasil dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Keberhasilan tersebut dapat diukur dari kinerja guru yang meningkat.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Zabel (2017), Elvira (2020), Riska (2020), Listiana (2017), Hesti (2017), Anak Agung (2018), Chandra (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah ditetapkan dan dijabarkan di atas dan hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SMK Swasta di Kabupaten Bantul**

### **3.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Sedarmayanti (2007) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Para guru umumnya siap bekerja keras bila menghadapi kondisi sebagai

berikut ini:

1. Para guru merasa berkontribusi dalam lembaga tempat mereka bekerja. Dengan demikian mereka menyadari bahwa hasil kerjanya akan memberikan sumbangsih yang bermakna bagi kemajuan lembaga.
2. Para guru mengetahui dengan jelas yang diharapkan lembaga dari mereka. Dengan demikian mereka akan berupaya dengan sungguh-sungguh memenuhi harapan – harapan tersebut.
3. Para guru diperlakukan secara adil baik dalam bekerja maupun dalam pemberian imbalan atau penghargaan. Perilaku yang tidak adil akan menurunkan semangat dan motivasi kerja secara keseluruhan. Demikian juga bila kontribusi guru tidak dihargai dengan imbalan yang seimbang, semangat guru akan menurun apalagi jika upah tidak cukup memenuhi hidup layak bagi guru dan keluarganya.
4. Para guru diberi peluang atau kesempatan yang sama untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan berkarier di lingkungan lembaga.
5. Para guru diberikan kepercayaan untuk menciptakan pekerjaan yang baik maupun kepercayaan untuk berkreasi dan berinovasi.

Kesimpulannya, motivasi kerja guru sangat berhubungan terhadap peningkatan kinerja guru. Apabila seorang guru memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja guru tersebut akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika seorang guru memiliki motivasi yang rendah maka kinerja guru tersebut akan mengalami penurunan.

Dengan demikian variabel motivasi memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja dikarenakan apabila seorang guru merasa termotivasi oleh apa yang dilakukannya kepada sekolah akan memberikan kinerja yang maksimal. Banyak dari indikator dalam variabel motivasi yang mendukung peningkatan kinerja guru

seperti pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan kepada guru yang berprestasi akan memacu guru tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwardi, dkk (2011), Lukmanul Hakim dkk.(2011), Eva Kris dan Diana Dewi (2009); Yuli Eprianti (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka pikir yang telah ditetapkan dan dijabarkan di atas dan hasil penelitan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : Ada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.**

### **3.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Fungsi kepuasan kerja sangat penting sekali bagi pegawai dan perusahaan, karena apabila tidak tercapainya kepuasan kerja bagi pegawai akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai dan perusahaan,

terutama dalam menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan.

Variabel kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja karena apabila seseorang telah memiliki kepuasan kerja akan berdampak pada kinerjanya yang semakin meningkat dan itu merupakan sesuatu yang positif untuk tempat ia bekerja. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwardi, dkk.; Eva Kris dan Diana Dewi (2009), Wahyudi dkk. (2004), Puji Purwani Utami (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka pikir yang telah ditetapkan dan dijabarkan di atas dan hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Ada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.**

### **3.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk kelangsungan maupun kemajuan suatu lembaga. Kepemimpinan kepala sekolah berfungsi determinan terhadap kinerja guru, karena gaya pada dasarnya adalah perbuatan yang berdasarkan pada pendirian (pendapat atau keyakinan); perilaku, gerak-gerik (Depdikbud, 1996). Kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja guru.

Menurut Sedarmayanti (2007) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Handoko dalam Sutrisno (2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka.

Pemimpin atau kepala sekolah bertugas untuk memotivasi guru. Meskipun motivasi bisa berasal dari dalam individu namun ada juga motivasi yang dipengaruhi dari luar individu. Salah satu faktor dari luar tersenut adalah motivasi dari atasan/pimpinan. Guru yang diberikan motivasi akan bersemangat dalam bekerja yang artinya kinerjanya meningkat. Begitu pula sebaliknya jika guru tidak pernah diberikan motivasi maka kinerjanya akan menurun.

Kepuasan kerja mempunyai fungsi sangat penting sekali bagi guru, karena apabila tidak tercapainya kepuasan kerja bagi guru akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Kondisi kepuasan kerja yang rendah akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah ditetapkan dan dijabarkan di atas dan hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4 : Ada Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Bantul.**

### **3.2 Model Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2007)

Variabel penelitian memiliki beberapa kegunaan antara lain :

1. Untuk mempersiapkan alat dan metode pengumpulan data
2. Untuk mempersiapkan metode analisis/pengolahan data
3. Untuk pengujian hipotesis

Dalam pelaksanaan penelitian, sebaiknya variabel penelitian ditetapkan dengan baik. Hal ini dimaksudkan agar variabel penelitian tersebut relevan dengan tujuan penelitian dan dapat diamati dan dapat diukur.

Dalam suatu penelitian, variabel perlu diidentifikasi, diklasifikasikan dan didefinisikan secara operasional dengan jelas dan tegas agar tidak menimbulkan kesalahan dalam pengumpulan dan pengolahan data serta dalam pengujian hipotesis.

Dilihat dari hubungan variabel satu dengan yang lain, maka macam-macam variabel dalam penelitian dibedakan menjadi :

1. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel ini sering disebut sebagai Variabel Stimulus, Predictor, Antecedent, Variabel Pengaruh, Variabel Perlakuan, Kausa, Treatment, Risiko, atau Variable Bebas. Dalam SEM (Structural Equation Modeling) atau Pemodelan Persamaan Struktural, Variabel Independen disebut juga sebagai Variabel Eksogen. Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel Dependen (terikat). Dinamakan sebagai Variabel Bebas karena bebas dalam mempengaruhi variabel lain.

2. Variabel Dependen (variabel terikat)

Sering disebut sebagai Variabel Out Put, Kriteria, Konsekuen, Variabel Efek, Variabel Terpengaruh, Variabel Terikat atau Variabel Tergantung. Dalam SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Pemodelan Persamaan Struktural, Variabel Independen disebut juga sebagai Variabel Endogen. Variabel Terikat merupakan Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Disebut Variabel Terikat karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas/variabel independent.

### 3. Variabel Moderator

Variabel Moderator adalah variabel yang mempengaruhi (Memperkuat dan Memperlemah) hubungan antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat. Variabel Moderator disebut juga Variabel Independen Kedua.

### 4. Variabel Intervening

Dalam hal ini Tuckman (1988) menyatakan “an intervening variable is that factor that theoretically affect the observed phenomenon but cannot be seen, measure, or manipulate”. Variabel Intervening adalah Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel Penyela/Antara yang terletak diantara Variabel Bebas dan Variabel Terikat, sehingga Variabel Bebas tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya Variabel Terikat.

### 5. Variabel Kontrol

Variabel Kontrol adalah Variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan sehingga hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Variabel Kontrol sering dipakai oleh peneliti dalam penelitian yang bersifat membandingkan, melalui penelitian eksperimental.

Menurut Dr. Soekidjo Notoatmodjo (2002) berpendapat variabel mengandung pengertian ukuran atau ciri yang dimiliki oleh anggota – anggota suatu kelompok yang berbeda dengan yang dimiliki oleh kelompok yang lain. Variabel adalah sesuatu yang digunakan sebagai ciri, sifat atau ukuran yang dimiliki atau didapatkan oleh suatu penelitian tentang sesuatu konsep

pengertian tertentu. Misalnya : umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, pekerjaan, pengetahuan, pendapatan, penyakit, dan sebagainya.

## **BAB IV**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **4.1 Ruang Lingkup Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Lokasi dalam penelitian ini adalah SMK Swasta di Kabupaten Bantul.

#### **4.2 Teknik Pengambilan Sampel**

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017).

##### **4.2.1 Populasi**

Menurut Sugiono (2017), Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari Obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini menggunakan populasi seluruh guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul yang tersebar di 17 Kecamatan dengan jumlah total 875 orang guru.

##### **4.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *cluster random sampling*. *Cluster random sampling* adalah suatu jenis teknik sampling dimana seorang peneliti membagi populasi menjadi beberapa kelompok yang terpisah yang disebut sebagai *cluster*. Dari beberapa cluster ini diambil beberapa sampel yang dipilih secara random atau acak.

Sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir atau diinginkan (10%)

Maka jumlah sampel yang diperoleh adalah :

$$\begin{aligned} N &= 875 / (1 + (875 \times 0,10^2)) \\ &= 875 / (1 + (875 \times 0,01)) \\ &= 875 / 9,75 \\ &= 89,74 \\ &= 90 \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

### 4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (Sugiyono, 2012). Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggap responden mengenai kinerja guru yang dilihat dari gaya kepemimpinan,

motivasi dan kepuasan kerja. Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dengan:

a. Angket

Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab. Menurut Ghazali (2011) skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu atau Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada responden atau subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif atau kontroversial, sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan kuesioner akan kurang memperoleh tanggapan responden.

Teknik ini terutama untuk responden yang tidak dapat membaca-menulis atau sejenis pertanyaan yang memerlukan penjelasan dari pewawancara atau memerlukan penerjemahan.

Teknik wawancara dapat dilakukan dengan (1) melalui tatap muka dan (2) melalui telepon.

c. Metode Observasi

Metode observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Kelebihan metode ini dibandingkan metode survei adalah data yang dikumpulkan umumnya tidak terdistorsi, lebih akurat dan bebas dari response bias. Metode ini menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda atau kejadian (objek).

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan oleh orang lain (Sugiyono, 2012). Data sekunder digunakan untuk mendukung informasi dari data primer, yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada berupa dokumen dan arsip yang relevan, baik sumber tertulis maupun sumber berupa gambar.

#### **4.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2013) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Pada hakikatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat

dalam penelitian atau merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh, Wawancara terbagi menjadi beberapa jenis diantaranya:

a. Wawancara Tertutup

Wawancara tertutup ialah suatu kegiatan wawancara yang dilakukan dengan cara tertutup. Pada Pewawancara harus menjaga atau merahasiakan nama maupun sebuah informasi mengenai narasumbernya dengan cara memalsukan atau memberi sebuah inisial nama narasumber. Wawancara tertutup ini bisa juga diartikan sebagai wawancara yang suatu pertanyaan – pertanyaannya terbatas dan telah tersedia jawabannya yang berupa pilihan.

b. Wawancara Terbuka

Wawancara terbuka ialah sebuah wawancara yang dilakukan dengan tidak merahasiakan sebuah informasi yang mengenai narasumbernya dan juga mempunyai pertanyaan – pertanyaan yang tidak terbatas atau tidak terikat jawabannya.

c. Wawancara Terstruktur

Wawancara yang dilaksanakan secara terencana dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

d. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara yang tidak berpedoman pada daftar pertanyaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terbuka yaitu wawancara yang tidak terbatas atau tidak terikat jawabannya dan

wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang tidak berpedoman pada daftar pertanyaan.

## 2. Kuesioner

Kuesioner (angket) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Kuesioner berisi daftar pertanyaan mengenai data responden, pandangan, pengalaman, sikap, dan perilaku responden terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru. Kuesioner dibagikan kepada guru yang memang terpilih untuk dijadikan responden pada penelitian.

Teknik pengolahan data hasil kuesioner menggunakan skala interval dimana responden diminta memberikan nilai terhadap preferensi merek sesuai dengan lima skala penilaian (Ghozali, 2011). Skala penilaian dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena social. Adapun instrument dalam skala *Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Skala *Likert*

<b>Tanda</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

## 3. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan cara mempelajari dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dalam bahan-bahan pustaka seperti sumber bacaan, buku-buku, hasil penelitian lain dan website. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan landasan

teori dan data yang menunjang penelitian guna memperoleh data tentang segala penjelasan, serta menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambilan data.

#### 4. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Berupa dokumentasi seperti tulisan, gambar, atau karya-karya monumental (Sugiyono, 2012).

Metode ini dilakukan dengan cara mengutip langsung data yang telah diperoleh dari instansi yang terdiri dari profil, struktur organisasi, tujuan, jumlah pegawai, daftar absensi dan lain-lain.

### 4.5 Definisi Operasional Variabel

Pada bagian ini akan diuraikan definisi dari masing-masing variabel yang digunakan.

#### 4.5.1 Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2017).

##### 1. Kepemimpinan (X1)

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang

telah ditetapkan (Umam, 2010).

Menurut Uno (2017) dimensi yang berkaitan dengan variabel kinerja guru beserta indikatornya, disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

DIMENSI	INDIKATOR
Kompetensi Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah menjadi teladan dalam mengembangkan tradisi dan budaya berakhlak mulia pada warga sekolah.</li> <li>2. Kepala sekolah memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin di sekolah.</li> <li>3. Kepala sekolah bersikap sabar, tenang, bijaksana dan berjiwa besar dalam menghadapi segala keadaan dan situasi yang terjadi di sekolah.</li> </ol>
Kompetensi Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah merumuskan rencana kerja untuk mencapai visi sekolah.</li> <li>2. Kepala sekolah menempatkan dan membagi tugas guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya.</li> <li>3. Kepala sekolah mengelola keuangan sesuai prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi.</li> </ol>
Kompetensi Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah mengembangkan kreatifitas dan inovasi untuk menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga sekolah</li> <li>2. Kepala sekolah menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga sekolah</li> <li>3. Kepala sekolah memiliki naluri dan motivasi kewirausahaan yang kuat dalam mengelola peluang usaha produksi/jasa di sekolah untuk pengembangan sumber belajar siswa.</li> </ol>
Kompetensi Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah menyusun perencanaan dan melaksanakan supervisi sesuai prosedur, pendekatan dan teknik yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru.</li> <li>2. Kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi dengan mengaktifkan program MGMP untuk meningkatkan kinerja guru</li> </ol>
Kompetensi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah bekerja sama dengan dewan pendidikan, komite sekolah, sekolah lain dan wali murid serta masyarakat untuk mengembangkan kemajuan sekolah</li> <li>2. Kepala sekolah berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan yang berkembang di lingkungan sekolah</li> </ol>

## 2. Motivasi (X2)

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Uno (2017) dimensi dan indikator motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Dimensi dan Indikator Motivasi

DIMENSI	INDIKATOR
Motivasi Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas</li> <li>2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas</li> <li>3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang</li> <li>4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya</li> <li>5. Memiliki rasa senang dalam bekerja</li> <li>6. Selalu berusaha mengungguli orang lain</li> <li>7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya</li> </ol>
Motivasi Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya</li> <li>2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya</li> <li>3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif</li> <li>4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan</li> </ol>

## 3. Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja adalah sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyeliaan dan rekan sekerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyeliaan (supervisi), kebijaksanaan dan prosedur,

keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dari sejumlah dimensi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu ialah: upah, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dan rekan kerja (Gibson dkk., 2008)

Tabel 4.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
Upah	Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
Pekerjaan	Keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik
Kesempatan Promosi	Kesempatan Promosi – tersedia kesempatan untuk maju
Penyelia	Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
Rekan Sekerja	Keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

#### 4.5.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen yang dipakai dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Departemen Pendidikan Nasional (2006) menjelaskan bahwa kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran (KBM), dan melakukan penilaian hasil belajar.

Menurut Uno (2017) dimensi dan indikator kinerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Guru

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
Kualitas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan program pengajaran dengan tepat</li> <li>2. Melakukan penilaian hasil belajar</li> <li>3. Berhati-hati dalam menjelaskan materi ajaran</li> <li>4. Menerapkan hasil penelitian dalam pembelajaran</li> </ol>
Kecepatan / Ketepatan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran</li> <li>2. Memberikan materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki siswa</li> </ol>

	3. Menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik
Inisiatif Dalam Kerja	1. Menggunakan media dalam pembelajaran 2. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran 3. Menyelenggarakan administrasi sekolah dengan baik 4. Menciptakan hal-hal baru yang lebih efektif dalam menata administrasi sekolah
Kemampuan Kerja	1. Mampu dalam memimpin kelas 2. Mampu mengelola interaksi belajar mengajar 3. Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa 4. Menguasai landasan pendidikan
Komunikasi	1. Melaksanakan layanan bimbingan belajar 2. Mengomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran 3. Menggunakan berbagai tehnik dalam mengelola proses belajar mengajar 4. Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

Secara keseluruhan, penentuan indikator operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Table 4.6 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Kepemimpinan (X1) Permen diknas Nomor 13 (2007)	Kompetensi Kepribadian	1. Kepala sekolah menjadi teladan dalam mengembangkan tradisi dan budaya berakhlak mulia pada warga sekolah	1
		2. Kepala sekolah memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin di sekolah	2
		3. Kepala sekolah bersikap sabar, tenang, bijaksana dan berjiwa besar dalam menghadapi segala keadaan dan situasi yang terjadi di sekolah	3
	Kompetensi manajerial	1. Kepala sekolah merumuskan rencana kerja untuk mencapai visi sekolah.	4
		2. Kepala sekolah menempatkan dan membagi tugas guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya	5
		3. Kepala sekolah mengelola keuangan sesuai prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi	6
	Kompetensi Kewirausahaan	1. Kepala sekolah mengembangkan kreatifitas dan inovasi untuk menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga	7

		sekolah	
		2. Kepala sekolah menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga sekolah	8
		3. Kepala sekolah memiliki naluri dan motivasi kewirausahaan yang kuat dalam mengelola peluang usaha produksi/jasa di sekolah untuk pengembangan sumber belajar siswa	9
	Kompetensi Supervisi	1. Kepala sekolah menyusun perencanaan dan melaksanakan supervisi sesuai prosedur, pendekatan dan teknik yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru.	10
		2. Kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi dengan mengaktifkan program MGMP untuk meningkatkan kinerja guru	11
	Kompetensi Sosial	1. Kepala sekolah bekerja sama dengan dewan pendidikan, komite sekolah, sekolah lain dan wali murid serta masyarakat untuk mengembangkan kemajuan sekolah	12
		2. Kepala sekolah berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan yang berkembang di lingkungan sekolah	13
Motivasi (X2) Uno (2017)	Internal	1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas	14
		2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas	15
		3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang	16
		4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya	17
		5. Memiliki rasa senang dalam bekerja	18
		6. Selalu berusaha mengungguli orang lain	19
		7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya	20
	Eksternal	1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya	21
	2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya	22	
	3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif	23	
	4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan	24	
Kepuasan Kerja (X3) Gibson dkk. (2008)	Upah	1. Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.	25
	Pekerjaan	1. Keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik	26
	Kesempatan Promosi	1. Kesempatan Promosi – tersedia kesempatan untuk maju	27

	Penyelia	1. Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.	28
	Rekan Kerja	1. Keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.	29
Kinerja guru Uno (2017)	Kualitas Kerja	1. Merencanakan program pengajaran dengan tepat	30
		2. Melakukan penilaian hasil belajar	31
		3. Berhati-hati dalam menjelaskan materi ajaran	32
		4. Menerapkan hasil penelitian dalam pembelajaran	33
	Kecepatan/ Ketepatan Kerja	1. Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran	34
		2. Memberikan materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki siswa	35
		3. Menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik	36
	Inisiatif dalam Kerja	1. Menggunakan media dalam pembelajaran	37
		2. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran	38
		3. Menyelenggarakan administrasi sekolah dengan baik	39
		4. Menciptakan hal-hal baru yang lebih efektif dalam menata administrasi sekolah	40
	Kemampuan Kerja	1. Mampu dalam memimpin kelas	41
		2. Mampu mengelola interaksi belajar mengajar	42
		3. Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa	43
		4. Menguasai landasan pendidikan	44
	Komunikasi	1. Melaksanakan layanan bimbingan belajar	45
2. Mengomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran		46	
3. Menggunakan berbagai tehnik dalam mengelola proses belajar mengajar		47	
4. Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran		48	

#### 4.6 Uji Instrumen

Agar data yang diukur bisa dikatakan valid dan reliabel, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner terhadap butir-butir pernyataan

sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data. Layak atau tidaknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat kesalahan (*validity*) dan kendala (*reliability*). Uji instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya digunakan untuk pengumpulan data.

#### **4.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Uji validitas (item) yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011).

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka indikator dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel, maka indikator dinyatakan tidak valid.

#### **4.6.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah

sejalan atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Realibilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi sedang yang lebih memperhatikan masalah ketepatan. Instrumen yang reliabel adalah intrumen yang bilamana dicobakan serta berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha. Dalam ilmu statistik Cronbach Alpha adalah sebuah koefisien internal. Ini biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60

$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen

$n$  = Banyaknya Butir Pertanyaan atau Banyaknya Soal

$\sum \sigma_t^2$  = jumlah Varians Butir

$\sigma_t^2$  = Varians Total

Dengan metode Alpha Cronbach, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha Cronbach > 0,60 (Arikunto, 2010).

#### 4.7 Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data adalah suatu metode atau cara untuk mengolah sebuah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut menjadi

mudah untuk dipahami dan juga bermanfaat untuk menemukan solusi permasalahan, yang terutama adalah masalah yang tentang sebuah penelitian.

Tujuan dari analisis data adalah untuk mendeskripsikan sebuah data sehingga bisa di pahami, dan juga untuk membuat kesimpulan atau menarik kesimpulan mengenai karakteristik populasi yang berdasarkan data yang diperoleh dari sampel, yang biasanya ini dibuat dengan dasar pendugaan dan pengujian hipotesis.

#### 4.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yaitu model regresi untuk menganalisis lebih dari satu variabel independen dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 25.

Persamaan regresi yang dirumuskan berdasarkan hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (kinerj guru))

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$  = Koefisien regresi (*slope*) masing-masing varabel independen

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Kepuasan kerja

e = Error

## 4.7.2 Uji Asumsi Klasik

### 4.7.2.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali dan Dwi Ratmono (2017), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal.

Normal atau tidaknya suatu data dapat dilihat dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 5%.

Hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Residual terdistribusi normal

Ha : Residual tidak terdistribusi normal

Pengambilan keputusan dilakukan jika:

- a. Nilai probabilitas (*sig*) < 0,05, maka Ho ditolak yang berarti residual tidak terdistribusi normal.
- b. Nilai probabilitas (*sig*) > 0,05, maka Ho diterima yang berarti residual terdistribusi normal.

Selain menggunakan perhitungan statistik, uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan analisis grafik (histogram dan Normal P-P Plot).

### 4.7.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik semestinya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. (Ghozali, 2018). Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *varian inflation factor* (VIF). Nilai yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai Tolerance < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

#### 4.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga tingkat akurasi hasil penelitian menjadi kurang. Heteroskedastisitas dapat diartikan juga sebagai ketidak samaan variasi variabel pada semua pengamatan, dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat varian dari variabel independen apakah memiliki nilai yang sama (homoskedastisitas) atau berbeda. Model regresi yang memiliki heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Untuk melihat apakah pada model regresi terdapat heteroskedastisitas dilihat dari sebaran titik-titik yang tersebar pada *output* perhitungan.

Sebaran titik-titik yang tidak membentuk pola tertentu namun tersebar di atas dan di bawah nol menunjukkan bahwa pada model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan:

- a. Grafik Plot dengan melihat antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan nilai residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED
- b. Uji Glejser

Dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.

Adapun hipotesisnya sebagai berikut :

Ho : Tidak ada masalah heteroskedastisitas

Ha : Ada masalah heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan dilakukan jika:

- a. Apabila nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak yang artinya terjadi heteroskedastisitas.
- b. Apabila nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas

## 4.8 Uji Hipotesis

### 4.8.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2018).

Hipotesis yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah :

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya variabel - variabel bebas (*independen*) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*)

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya variabel - variabel bebas (*independen*) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*)

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai probabilitas (*sig*)  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  nilai probabilitas (*sig*)  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4.8.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Uji simultan dengan F test ini pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Jika F hitung lebih besar dari F tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau ( $p\text{-value} < 0,05$ ), maka  $H_a$  diterima, yang artinya variabel independen yang diuji secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (*dependent*).

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

1. Bila  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  atau probabilitas  $<$  nilai signifikan ( $\leq 0,05$ ), maka hipotesis tidak dapat ditolak, ini berarti bahwa secara simultan variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Bila  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$  atau probabilitas  $>$  nilai signifikan ( $\text{Sig} \geq 0,05$ ), maka hipotesis diterima, ini berarti secara simultan variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### 4.8.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya persentasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Ghazali (2018), koefisien determinasi pada intinya untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel

independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini mendasakan pada perhitungan *Adjusted R<sup>2</sup>* yang dapat dilihat langsung dari hasil output estimasi model data panel yang terpilih. Angka *Adjusted R<sup>2</sup>* menunjukkan persentase yang dapat dijelaskan oleh variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Data Penelitian

Data sampel yang digunakan dalam penelitian untuk analisa regresi linear berganda sebanyak 90 orang. Daftar pertanyaan yang disajikan berjumlah 38 pertanyaan yang terdiri dari 13 pertanyaan untuk variabel kepemimpinan, 10 pertanyaan untuk variable motivasi, 5 pertanyaan untuk variable kepuasan kerja dan 10 pertanyaan untuk variabel kinerja guru. Data kuisisioner dapat dilihat di lampiran 1.

#### 5.2 Data Hasil Kuisisioner

Data kuisisioner berisi tentang identitas responden dan daftar pertanyaan. Adapun hasil dari rekapitan kuisisioner disajikan pada lampiran 2.

#### 5.3 Deskripsi Karakteristik Responden

##### 5.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil kuesioner di dapat data karakteristik responden berdasarkan usia. Hasil disajikan di tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO.	USIA (TAHUN)	JUMLAH	PERSENTASE
1	< 30 Th	42	47%
2	31-40 Th	20	22%
3	41-50 Th	12	13%
4	> 50 Th	16	18%
	TOTAL	90	100%

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 5.1, dapat diidentifikasi bahwa komposisi usia responden dalam penelitian ini yaitu responden yang berusia < 30 tahun berjumlah 42 orang (47%), yang berusia 31 - 40 tahun berjumlah 20 orang (22%), yang berusia 41 - 50 tahun berjumlah 12 orang (13%), dan yang berusia > 50 tahun berjumlah 16 orang (18%). Dengan demikian, mayoritas Guru SMK Swasta dalam penelitian ini berusia 31 - 40 tahun.

### 5.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil kuesioner di dapat data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Hasil disajikan di tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO.	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Laki-Laki	50	56%
2	Perempuan	40	44%
	TOTAL	90	100%

Sumber:

Data diolah

Berdasarkan tabel 5.2, dapat diidentifikasi bahwa dari total 90 responden dalam penelitian ini, jumlah responden laki-laki adalah 50 responden atau 56%, sedangkan jumlah responden perempuan adalah 40 responden atau 44%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa Guru SMK Swata dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki.

### 5.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner di dapat data karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Hasil disajikan di tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO.	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH	PERSENTASE
1	< 10 Th	64	71%
2	11-15 Th	0	0
3	16-20 Th	22	24%
4	21-25 Th	4	4%
5	> 25 Th	0	0
	TOTAL	90	100%

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 5.3, dapat diidentifikasi bahwa komposisi masa kerja responden dalam penelitian ini yaitu responden yang masa kerjanya < 10 tahun berjumlah 64 orang (71%), yang masa kerjanya 11 - 15 tahun berjumlah 0 orang (0%), yang masa kerjanya 16 - 20 tahun berjumlah 22 orang (24%), yang masa kerjanya 21 – 25 tahun berjumlah 4 (4%), dan yang masa kerjanya > 25 tahun berjumlah 0 orang (0%). Dengan demikian, mayoritas Guru SMK Swasta dalam penelitian ini masa kerjanya < 10 tahun.

#### 5.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Guru

Berdasarkan hasil kuesioner di dapat data karakteristik responden berdasarkan status guru. Hasil disajikan di tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Guru

NO.	STATUS GURU	JUMLAH	PERSENTASE
1	PNS	0	0
2	GTY	60	67%
3	GTT	30	33%
	TOTAL	90	100%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 5.4, dapat diidentifikasi bahwa dari total 90 responden dalam penelitian ini, jumlah responden PNS adalah 0 responden atau 0%, jumlah responden GTY adalah 60 responden atau 67%, sedangkan jumlah responden

GTT adalah 30 responden atau 33%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa Guru SMK Swata dalam penelitian ini didominasi oleh GTY.

## 5.4 Uji Instrumen

### 5.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka indikator dinyatakan valid dan sebaliknya apabila  $r$  hitung lebih kecil daripada  $r$  tabel, maka indikator dinyatakan tidak valid. Adapun hasil perhitungan uji validitas disajikan pada tabel 5.5

Tabel 5.5 Hasil Uji Validitas

No.	R Hitung	R Tabel	Keterangan	No.	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,416	0,207	Valid	20	0,653	0,207	Valid
2	0,313	0,207	Valid	21	0,538	0,207	Valid
3	0,418	0,207	Valid	22	0,530	0,207	Valid
4	0,510	0,207	Valid	23	0,568	0,207	Valid
5	0,409	0,207	Valid	24	0,712	0,207	Valid
6	0,427	0,207	Valid	25	0,847	0,207	Valid
7	0,522	0,207	Valid	26	0,818	0,207	Valid
8	0,261	0,207	Valid	27	0,707	0,207	Valid
9	0,434	0,207	Valid	28	0,763	0,207	Valid
10	0,400	0,207	Valid	29	0,749	0,207	Valid
11	0,443	0,207	Valid	30	0,737	0,207	Valid
12	0,510	0,207	Valid	31	0,803	0,207	Valid
13	0,501	0,207	Valid	32	0,554	0,207	Valid
14	0,540	0,207	Valid	33	0,626	0,207	Valid
15	0,728	0,207	Valid	34	0,742	0,207	Valid
16	0,818	0,207	Valid	35	0,776	0,207	Valid
17	0,669	0,207	Valid	36	0,716	0,207	Valid
18	0,646	0,207	Valid	37	0,721	0,207	Valid
19	0,569	0,207	Valid	38	0,710	0,207	Valid

Sumber: Data diolah (lampiran 3,4,5 dan 6)

Berdasarkan tabel 5.5 di atas, diperoleh hasil R hitung lebih besar dari pada R tabel. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dinyatakan valid.

#### 5.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah sejalan atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas hanya dilakukan pada item-item pertanyaan kuisisioner yang telah valid. Adapun hasil perhitungan uji reliabilitas disajikan pada tabel 5.6

Tabel 5.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,626	Reliabel
Motivasi	0,816	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,824	Reliabel
Kinerja Guru	0,893	Reliabel

Sumber: Data diolah (lampiran 7)

Berdasarkan tabel 5.6 di atas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja, lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi dinyatakan reliabel.

### 5.5 Analisis Data

#### 5.5.1 Analisa Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel dalam penelitian. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*),

median, maksimum, minimum, standar deviasi, kurtosis dan skewness. Hasil statistik deskriptif disajikan pada tabel 5.7

Tabel 5.7 Hasil Statistik Deskriptif

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
<b>Kepemimpinan</b>	51	63	56,8000	3,02127	0,706	-0,323
<b>Motivasi</b>	33	50	41,0333	3,30288	0,619	0,190
<b>Kepuasan Kerja</b>	19	25	21,2000	1,64351	1,100	-0,076
<b>Kinerja Guru</b>	37	50	42,7667	3,33874	0,751	-0,541

Sumber: Data diolah (lampiran 8)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5.7 tersebut dapat disimpulkan bahwa:

#### 1. Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 5.3 diperoleh hasil kepemimpinan dengan nilai terendah (minimum) sebesar 51 dan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 63 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 56,800 dan standar deviasi sebesar 3,021.

#### 2. Motivasi

Berdasarkan tabel 5.3 diperoleh hasil motivasi dengan nilai terendah (minimum) sebesar 33 dan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 50 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 41,033 dan standar deviasi sebesar 3,302.

#### 3. Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 5.3 diperoleh hasil kepuasan kerja dengan nilai terendah (minimum) sebesar 19 dan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 21,200 dan standar deviasi sebesar 1,643.

#### 4. Kinerja guru

Berdasarkan tabel 5.3 diperoleh hasil kepuasan kerja dengan nilai terendah (minimum) sebesar 37 dan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 57 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 42,766 dan standar deviasi sebesar 3,338.

## 5. Skewness dan Kurtosis

Skewness dan Kurtosis merupakan ukuran untuk melihat apakah variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja didistribusikan secara normal atau tidak. Skewness mengukur kemencengan dari data, sementara kurtosis mengukur puncak dari distribusi data. Data dikatakan berdistribusi normal jika mempunyai nilai skewness dan kurtosis mendekati nol. Hasil tampilan output diatas untuk semua variabel menunjukkan nilai skewness dan kurtosis mendekati titik nol sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal.

### 5.5.2 Matrik Korelasi

Korelasi merupakan salah satu tehnik analisis statistik yang dipakai untuk mencari hubungan antara dua variabel yang bersifat kuantitatif. Analisa korelasi merupakan studi pembahasan mengenai derajat hubungan atau derajat asosiasi antara dua variabel. Tujuan dari analisis korelasi adalah untuk melihat atau menentukan seberapa erat hubungan antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 dan -1. Semakin mendekati +1 atau -1 berarti hubungan antara kedua variabel semakin kuat. Sebaliknya jika mendekati 0 berarti hubungan antara kedua variabel semakin lemah.

Dua variabel dikatakan berkorelasi apabila perubahan pada variabel yang satu akan diikuti perubahan pada variabel yang lain secara teratur dengan arah yang sama (korelasi positif) dan atau berlawanan (korelasi negatif). Hasil perhitungan korelasi antar variabel disajikan pada tabel 5.8

Tabel 5.8 Matrik Korelasi

	Kepemimpinan	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru
Kepemimpinan	1	0,427	0,103	0,688
Motivasi	0,427	1	-0,132	0,608
Kepuasan Kerja	0,103	-0,132	1	-0,133
Kinerja Guru	0,688	0,608	-0,133	1

Sumber: Data diolah (lampiran 9)

Berdasarkan tabel 5.8 di atas terlihat bahwa nilai korelasi antara variabel independen dan dependen dan atau antar variabel independen berkisar antara 0,688 sampai -0,132 artinya menjauhi nilai 0. Ini berarti hubungan antara dua variabel dapat dikatakan korelasi cukup .

## 5.6 Pengujian Asumsi

### 5.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Data berdistribusi normal artinya data tersebut mempunyai sebaran merata, sehingga benar-benar mewakili populasi. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Adapun hasil perhitungan uji normalitas disajikan pada tabel 5.9.

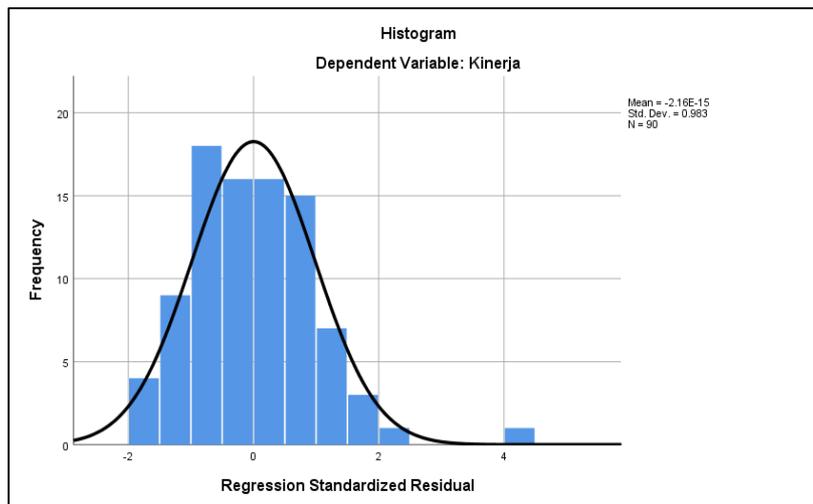
Tabel 5.9 Hasil Uji Normalitas Dengan One-Sample Kolmogorof-Smirnov Test

<b>One-Sample Kosmolgorov-Smirnov Test</b>	
Unstandardized Residual	
Test statistic	0,077
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data diolah (lampiran 10)

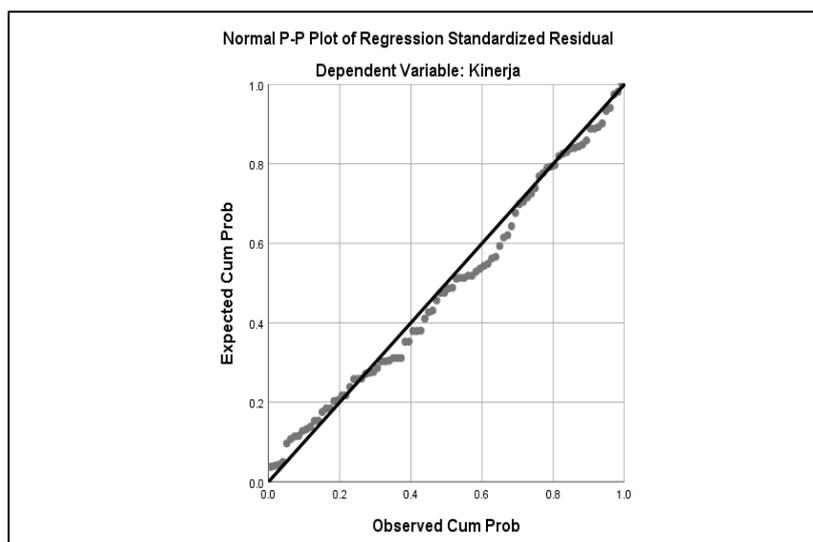
Berdasarkan table 5.9 di atas, diperoleh nilai *Test Statistic Kolmogorof-Smirnov* adalah 0,077 dan *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai probabilitas 0,200 (*Asymp.Sig*)  $\geq \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya residual terdistribusi normal.

Uji normalitas juga bisa dilihat dari grafik histogram dan Normal P-P Plot. Berikut ini gambar grafik histogram dan Normal P-P Plot disajikan pada gambar 5.1 dan 5.2.



Sumber: Data diolah (Lampiran 11)

Gambar 5.1: Grafik Histogram Uji Normalitas



Sumber: Data diolah (lampiran 11)

Gambar 5.2: Grafik Normal P-P Plot Uji Normalitas

### 5.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mengetahui multikolinearitas dapat dilihat dari variance inflation factor (VIF). Hasil perhitungan VIF dapat dilihat pada tabel 5.10.

Tabel 5.10 Hasil Uji Multikolinearitas (*Variance Inflation Factor/VIF*)

Variabel	Tolerance	V I F
Kepemimpinan	0,791	1,262
Motivasi	0,786	1,272
Kepuasan Kerja	0,952	1,051

Sumber: Data diolah (lampiran 12)

Berdasarkan tabel 5.10, diperoleh hasil perhitungan nilai *Tolerance* yang menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel independen menunjukkan tidak ada yang lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independent.

### 5.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah residual dari model yang terbentuk memiliki varian yang konstan atau tidak. Uji heteroskedastisitas penting dilakukan pada model yang terbentuk. Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian adalah uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Hasil uji Glejser disajikan pada tabel 5.11.

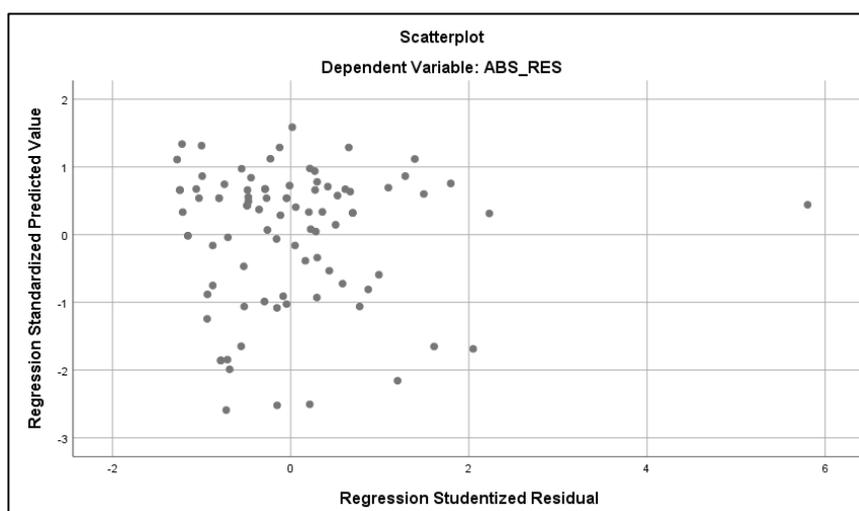
Tabel 5.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas Dengan Menggunakan Uji Glejser

Variabel	Prob. Uji Glejser
Kepemimpinan	0,629
Motivasi	0,955
Kepuasan Kerja	0,113

Sumber: Data sekunder diolah (lampiran 13)

Berdasarkan tabel 5.11 diatas, diperoleh hasil uji Glejser menunjukkan bahwa dari ke tiga variabel independen nilai probabilitas  $> \alpha$  (0,05), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya tidak ada masalah heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas juga bisa dilihat dari grafik scatterplot. Berikut ini gambar grafik scatterplot disajikan pada gambar 5.3.



Sumber: Data diolah (lampiran 13)

Gambar 5.3 Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

## 5.7 Pengujian Hipotesis

### 5.7.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil uji t dapat ditunjukkan pada tabel 5.12 di berikut ini:

Tabel 5.12 Hasil Uji t

Variabel	Coefficients	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Kepemimpinan	0,610	0,083	7,325	0,000
Motivasi	0,357	0,076	4,672	0,000
Kepuasan Kerja	-0,291	0,140	-2,083	0,040

Sumber: Data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel 5.12, diperoleh hasil perhitungan kepemimpinan dengan nilai probabilitas  $< \alpha$  (taraf signifikan), yaitu  $0,000 < 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi dengan nilai probabilitas  $< \alpha$  (taraf signifikan), yaitu  $0,000 < 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja dengan nilai probabilitas  $< \alpha$  (taraf signifikan), yaitu  $0,040 < 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### 5.7.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Uji-F diperuntukkan guna melakukan uji hipotesis koefisien (slope) regresi secara bersamaan, dengan kata lain digunakan untuk memastikan bahwa model yang dipilih layak atau tidak untuk menginterpretasikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat ditunjukkan pada tabel 5.13 di berikut ini:

Tabel 5.13 Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

R Square	0,614
Adjusted R Square	0,600
F-Statistic	45,517
Prob.	0,000

Sumber: Data sekunder diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel 5.13, diperoleh hasil perhitungan dengan nilai probabilitas  $< \alpha$  (taraf signifikan), yaitu  $0,000 < 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima . Dengan demikian variable kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### 5.7.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan tabel 5.13, diperoleh hasil perhitungan nilai Adjusted R-squared sebesar 0,600 atau 60% artinya variabel independen hanya dapat menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 60%. Sedangkan sisanya sebesar 40% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

### 5.8 Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai koefisien. Nilai koefisien untuk seluruh variabel independen disajikan pada tabel 5.14.

Tabel 5.14 Hasil Nilai Koefisien Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien
Constant	-0,365
Tingkat Pendidikan	0,610
Motivasi Kerja	0,357
Lingkungan Kerja	-0,291

Sumber: Data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel 5.14, diperoleh hasil masing-masing nilai koefisien sehingga dapat disusun persamaan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Guru yaitu  $Y = - 0,365 + 0,610 \text{ KEPEMIMPINAN} + 0,357 \text{ MOTIVASI} - 0,291 \text{ KEPUASAN KERJA}$ .

Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,610 yang berarti kepemimpinan meningkat 1 satuan, maka kinerja guru akan naik sebesar 0,610 dengan asumsi variabel motivasi dan kepuasan kerja tetap. Nilai koefisien motivasi sebesar 0,357 yang berarti motivasi meningkat 1 satuan, maka kinerja guru akan naik sebesar 0,357 dengan asumsi variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja tetap. Nilai koefisien kepuasan kerja sebesar  $- 0,291$  yang berarti kepuasan kerja meningkat 1 satuan, maka kinerja guru akan turun sebesar  $-0,291$  dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi tetap.

## **5.9 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **5.9.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru**

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti mempengaruhi kinerja guru. Hal ini terlihat dari nilai probabilitas kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesis awal penelitian diterima, diterimanya hipotesis awal menunjukkan bahwa kepemimpinan yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang direspon secara positif oleh guru.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Guru yang bekerja di sekolah dengan pemimpin yang mempunyai kepribadian yang menarik, kemampuan manajerial yang baik, senantiasa memberikan motivasi, mampu menciptakan kewirausahaan, melakukan supervisi, dan mempunyai kompetensi sosial yang baik akan menghasilkan kinerja guru yang baik juga. Sebaliknya jika pemimpin tidak mempunyai kompetensi kepemimpinan

yang baik maka akan membuat guru kurang bersemangat, tidak disiplin, dan mengajar semauanya saja sehingga menurunkan kinerja guru.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rego (2017), Yusnita (2020), Novialni dan Pragiwani (2020), Wardani (2017), Sulistiyowati (2017), Saputra dan Rahyuda (2018), Shintya dan Hamdani (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

### **5.9.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi terbukti mempengaruhi kinerja guru. Hal ini terlihat dari nilai probabilitas motivasi sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesis awal penelitian diterima, diterimanya hipotesis awal menunjukkan bahwa dengan motivasi kerja yang baik guru akan bisa meningkatkan kinerjanya. Guru yang termotivasi untuk berprestasi, akan menyebabkan guru berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Pemberian motivasi kepada guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat. Sedangkan pemberian motivasi negatif dapat dilakukan dengan cara pemberian peringatan/hukuman bagi guru yang melakukan kesalahan, skors terhadap guru yang melanggar peraturan dan sanksi dikeluarkan dari sekolah bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Eprianti (2017), Yusnita (2020), Novialni dan Pragiwani (2020), Giantoro dkk. (2019), Wardani (2017), Guterres dan Sapartha (2017), Saputra dan Rahyuda (2018), Shintya dan Hamdani (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap

kinerja.

### **5.9.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti mempengaruhi kinerja guru. Hal ini terlihat dari nilai probabilitas kepuasan kerja sebesar  $0,040 < 0,05$ , artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesis awal penelitian diterima, diterimanya hipotesis awal menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru yang baik akan meningkatkan kinerja guru. Kepuasan kerja diantaranya pemberian upah yang wajar, pekerjaan dianggap menarik, adanya kesempatan promosi untuk maju, perhatian dari penyelia untuk memberikan perhatian terhadap guru, dan sikap rekan kerja yang selalu mendukung.

Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi pada akhirnya akan menimbulkan perilaku yang negatif yang pada akhirnya akan menimbulkan frustrasi sebaliknya guru yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Utami (2017), Yusnita (2020), Wardani (2017), Sulistiyowati (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

### **5.9.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terbukti mempengaruhi kinerja guru. Hal ini terlihat dari nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti

kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesis awal penelitian diterima, diterimanya hipotesis awal menunjukkan bahwa dilihat dari segi kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja yang diberikan oleh sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bantul sudah dilaksanakan dengan baik, sehingga guru mempunyai semangat dalam meningkatkan kinerja, karena merasa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja yang mereka terima sesuai dengan yang diharapkan. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk mendorong terciptanya kinerja karyawan diantaranya penghargaan (*reward*) yang adil dan tidak membeda-bedakan sehingga menumbuhkan komitmen kepada para guru. Dengan demikian kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja yang diatur dengan benar dapat diprediksi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.
4. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul.

#### **6.2 Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi SMK Swasta di Kabupaten Bantul
  - a. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan serta memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja guru, sehingga untuk mengoptimalkan kinerja guru perlu kebijakan yang melibatkan semua pihak dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Misalnya dengan memberikan penghargaan, melakukan promosi jabatan

pada guru yang berkinerja baik agar guru tetap termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

- b. Mengadakan pelatihan/seminar, forum diskusi dengan teman seprofesi/ahli profesi untuk meningkatkan wawasan dan keilmuan guru agar semakin kompeten dan ahli dibidangnya sehingga membantu dalam menjalankan tugasnya.

2. Bagi Peneli selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti variabel serupa atau dengan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru dan dapat menganalisis variabel yang sama atau variabel lain yang memberi kontribusi terhadap kinerja guru, seperti kompetensi, beban kerja, pelatihan kerja, dan lain sebagainya.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan obyek penelitian dapat diperluas tidak hanya guru SMK Swasta, tetapi juga guru SMA. Dengan demikian kuisisioner dapat disebar pada banyak lokasi, sehingga sampel yang diambil lebih variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. 1994. Motivasi dan kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia). Jakarta : PT. PBP
- Agustina, Rahmi dan Sulaiman. 2013. Hubungan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Guru Pada Sma Negeri Di Kabupaten Pidie. Dalam Jurnal Sains Riset, Volume 3 - No. 1. FKIP Universitas Jabal Ghafur
- Alain Mitrani, dkk.1995. Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi. Jakarta: Pustaka Utama Graffiti
- Alfahad, Heba; Salem Alhajri dan Abdulmuhsen Alqathani. 2013. *The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation*. Dalam ISBN: 9 78-1-922069-19-1. Kuala Lumpur : Malaysia
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Motivasi. Jakarta: PT Grasindo
- Danin, Sudarwan. 2002. Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan. Bandung :Pustaka Setia.
- D.C. Winter McClelland. 1971. *Motivation Economic Achievement*. New York: The Free Press
- Departemen Pendidikan Nasional. 2004. Pengembangan Perangkat Penilaian Kinerja Guru. Jakarta: Ditjen Dikti, Bagian Proyek P2TK.
- Departemen Agama RI. 2004. Membiasakan Tradisi Agama. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam
- Depdiknas. 2006. Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK,SD, SMP, SMA, SMK & SLB. Jakarta : BP. Cipta Karya
- Depdiknas. 2007. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Dirjen Peningkatan Mutu dan Kependidikan : Depdiknas
- Dessler, Gary. 1997. Manajemen Sumber-daya Manusia. Jakarta: Prenhallindo
- Djarmiko, Eko. 2006. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Semarang. Dalam ISSN : 19076304. Semarang
- Enueme, Chika P dan Ebele J. Egwunyenga. 2008. *Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers' Job Performance: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria*. Dalam J. Soc. Sci., 16(1): 13-17. Abraka : Delta State University
- Eprianti, Yuli. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di SMA Yadikalubuklingau. Jurnal. Lubuklinggau : STMIK MURA Lubuklinggau
- Fattah, Nanang. 2013. Sistem Penjamin Mutu Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Gerungan, W.A. 1988. Psikologi Sosial. Bandung : Eresco.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam dan Dwi Ratmono. 2017. Analisis Multivariat dan Ekonometrika: Teori, Konsep dan Aplikasi Dengan Eview 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Giantoro dkk. 2019. Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Purbalingga. Jurnal . Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)
- Gibson dkk. 2008. Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. Jakarta:Erlangga
- Guterres dan Supartha.2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.Jurnal. Bali : Universitas Udayana
- Handoko, Hani dan Reksohadiprodjo Sukanto. 1996. Organisasi Perusahaan. Yogyakarta : BPFE
- Handoko, Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPPE Yogyakarta
- Hasibuan, J.J.,& Moedjiono. 2003. Proses Belajar Mengajar. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Herawati, Endang. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesioanal Guru Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Terpadu Kecamatan Cimanggis, Depok, Jawa Barat. Tesis. Jakarta : UHAMKA
- Indrafachrudi, Soekarta. 2006. Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif. Bogor: PT Ghalia Indonesia
- Ivancevich, John M. et all. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh. Terjemahan Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- James Walker. 1980. *Performance Management*. London: Institute of Personel and Developme
- Kadarusman, D. 2012. Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasa dan Karakter Kepemimpinan. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kanto, Kulasse dan Muhammad Arifin Ahmad. 2014. *The Influence Of Certification Toward Work Motivation, Job Satisfaction And Performance Of State High Schools Guidance And Counseling Teacher In South Sulawesi*. Dalam International Journal Of Scientific & Technology Research, Volume 3 Issue 8.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2003. Perilaku Organisasi, Terjemahan: Erly. Suandy, Edisi Pertama, Jakarta : Salemba Empat

- Kumar, N. & Singh, V. (2011). *Job Satisfaction and Its Correlates*. International Journal of Research in Economics and Social Sciences, 1(2)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama
- \_\_\_\_\_. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Rosda Karya
- Manulang, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta
- Manulang, Marihot AMH. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Mulyasa. 2006. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- N.H. Anderson. 1984. "*Performance = Motivation x Ability: An Integration Theoretical Analysis*", *Journal of Personality and Social Psychology*
- Nurfiana, Wiwik. 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK se-Kota Semarang dengan kemampuan Guru Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Semarang. UNNES
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. (20 Januari 2015 18:30)
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. (13 April 2021 12.29)
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah/Madrasah. (13 April 2021 12.29)
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007 tentang Standar Proses Pendidikan. (13 April 2021 12.29)
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan. (13 April 2021 12.29)
- Prabowo, Hakim Adi. 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Akuntansi di SMK Program Bisnis dan Manajemen Se-Kota Semarang*. Skripsi. Semarang : FE UNNES
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Bina Aksara
- Priharin, Tri Norma. 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 9 Semarang*. Skripsi. Semarang : FE UNNES
- Quible, Zane K. 2005. *Administrative Office Management*. Pearson Prentice Hall. New Jersey
- Rego, Izabel Xavier do Rego. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru*. Tesis. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma
- Robbins, S.P dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

- Saondi, Ondi & Suherman, Aris. 2010. Etika Profesi Keguruan. Bandung: PT Refika Aditama
- Saputra dan Rahyuda. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Sekretariat Kantor Walikota Denpasar. Jurnal. Bali: Universitas Udayana (Unud)
- Sardiman, A.M. 2007. Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti. 2004. Pengembangan Kepribadian Pegawai. Bandung: Mekar Maju
- Shintiya dan Hamdani. 2020. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PD.BKR Blora. Jurnal. Semarang : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng
- Silalahi, Bennett N.B. 2002. Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo
- Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Soebagyo Atmodiwiryo, 2000, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta, Ardadirya
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif,Kualitatif, dan R&D). Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Suharsaputra, U. 2016. Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju LearningSchool. Bandung: PT Refika Aditama.Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Graha Ilmu.
- Sulistiyowati, hesti. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Guru SMK Negeri di Lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Kota Demak). Jurnal. Demak: Universitas Stikubank Semarang
- Supardi. 2013. Kinerja Guru. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutrisno. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Sutomo, dkk. 2010. Manajemen Sekolah. Semarang : UPT Unnes Press.
- Tabrani Rusyan dkk. 2000. Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru, Cianjur : CV. Dinamika Karya Cipta
- Tim FKIP UMS. 2010. Manajemen Pendidikan. Surakarta: Muhammadiyah University Press
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). (20 Januari 2015 18:35)

- \_\_\_\_ Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.(13 April 2021 12.29)
- Uno, Hamzah B. 2011. Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan. Jakarta : Bumi aksara
- Uno, Hamzah B. 2017. Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B dan Nina Lamatenggo. 2011. Teknologi Komunikasi dan Informasi Pembelajaran, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman, Husaini. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman, Mohammad. 2006. Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Utami, Purwani Puji. 2010. Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMANse-Kota Bekasi.Jurnal. Bekasi : STKIP Kusuma Negara Jakarta
- Wahjosumidjo. 2002. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Wanyama, Wanyoyi Kadian; Dankit Nassiuma dan C. Zakayo. 2014. *Impact of motivation as HR bundel on performance of teachers of public schools in bungoma county*. Dalam African Journal of Business Management, Vol 8(3). Kenya: Kabarak University
- Wardani, Listiana Kusuma (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri Kota Tegal. Tesis. Semarang. Universitas Dian Nuswantoro
- Wiratama Jaka Nyoman I, Sintaasih Ketut Desak, 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali -Indonesia
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. Standarisasi Kinerja Guru. Jakarta: GP PRESS
- Yunita, Elvira. 2020. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Provinsi Sumatera Selatan. Tesis. Sumatera Selatan : Universitas Tridinanti Palembang
- Novialni dan Pragiwani. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan PT. Mitra Karunia Indah. Jurnal. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
- <https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/05/05/1672/februari-2020--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-4-99-persen.html> (12 April 2021, 10:29)
- [http://datapokok.ditpsmk.net/dashboard/kec?kode\\_prov=040000&kode\\_kab=040100](http://datapokok.ditpsmk.net/dashboard/kec?kode_prov=040000&kode_kab=040100) (12 April 2021, 14:29)
- <https://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/sp/2/040100>
- <https://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/guru/2/040100>
- <https://kumparan.com/tugujogja/diy-raih-rata-rata-nilai-tertinggi-unbk-untuk-smk-1r2oexaDyZ0/full>
- <http://www.euroasiapub.org/IJRESS/Nov2011/2.pd>

# LAMP IRAN

**L a m p I r a n 1**

Yogyakarta, .....2021

Hal : Permohonan pengisian kuesioner

Yth. Bapak/Ibu guru  
di tempat

Assalamua'laikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan penyelesaian tesis sebagai mahasiswa Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia, saya:

Nama : Kristiyandari, S.Pd.

NIM : 180332004

Pogram Studi : Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan tesis dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Bantul".

Berkaitan dengan hal tersebut, Saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu guru untuk bersedia mengisi kuesioner dengan pernyataan- pernyataan yang tertera pada lembar kuesioner.

Sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu bekerja Bapak/Ibu guru. Bantuan Bapak/Ibu guru sangat berarti demi terselesaikannya penelitian ini. Atas kesediaan Bapak/Ibu guru untuk mengisi kuesioner ini, Saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,  
Peneliti

Kristiyandari

**Petunjuk pengisian angket:**

1. Tulislah identitas Saudara pada tempat yang telah disediakan
2. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti sebelum memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang Saudara alami
3. Jika sudah yakin, berilah tanda cek (√) pada kolom jawaban Saudara
4. Saudara hanya diperkenankan untuk memilih satu dari lima alternatif jawaban yang telah disediakan

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

- a. Nama : ..... (Boleh tidak diisi)
- b. Nama Sekolah : .....(Boleh tidak diisi)
- c. Lama bekerja : ..... tahun
- d. Usia : ..... tahun
- e. Jenis kelamin : laki-laki/perempuan
- f. Status Guru : PNS/GTY/GTT

**B. PERNYATAAN PENELITIAN**

Mohon bapak/ibu Guru memberi tanda checklist (√) pada salah satu alternatif jawaban pernyataan di bawah ini sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Keterangan :

STS	: Sangat Tidak Setuju	Skore = 1
TS	: Tidak Setuju	Skore = 2
KS	: Kurang Setuju	Skore = 3
S	: Setuju	Skore = 4
SS	: Sangat Setuju	Skore = 5

No	Pernyataan Kepemimpinan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Kompetensi Kepribadian</b>						
1	Kepala sekolah menjadi teladan dalam mengembangkan tradisi dan budaya berakhlak mulia pada warga sekolah					
2	Kepala sekolah memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin di sekolah					

3	Kepala sekolah bersikap sabar, tenang, bijaksana dan berjiwa besar dalam menghadapi segala keadaan dan situasi yang terjadi di sekolah.					
<b>Kompetensi Manajerial</b>						
1	Kepala sekolah merumuskan rencana kerja untuk mencapai visi sekolah					
2	Kepala sekolah menempatkan dan membagi tugas guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya.					
3	Kepala sekolah mengelola keuangan sesuai prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi.					
<b>Kompetensi Kewirausahaan</b>						
1	Kepala sekolah mengembangkan kreatifitas dan inovasi untuk menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga sekolah					
2	Kepala sekolah menciptakan jiwa kewirausahaan dikalangan warga sekolah					
3	Kepala sekolah memiliki naluri dan motivasi kewirausahaan yang kuat dalam mengelola peluang usaha produksi/jasa di sekolah untuk pengembangan sumber belajar siswa.					
<b>Kompetensi Supervisi</b>						
1	Kepala sekolah menyusun perencanaan dan melaksanakan supervisi sesuai prosedur, pendekatan dan teknik yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru.					
2	Kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi dengan mengaktifkan program MGMP untuk meningkatkan kinerja guru					
<b>Kompetensi Sosial</b>						
1	Kepala sekolah bekerja sama dengan dewan pendidikan, komite sekolah, sekolah lain dan wali murid serta masyarakat untuk mengembangkan kemajuan sekolah					
2	Kepala sekolah berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan yang berkembang di lingkungan sekolah					
<b>No</b>	<b>Pernyataan Motivasi</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>Motivasi Internal</b>						
1	Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas					
2	Melaksanakan tugas dengan target yang jelas					
3	Memiliki tujuan yang jelas dan menantang					
4	Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya					
5	Memiliki rasa senang dalam bekerja					
6	Selalu berusaha mengungguli orang lain					

<b>Motivasi Eksternal</b>						
1	Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya					
2	Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya					
3	Bekerja dengan ingin memperoleh insentif					
4	Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan					
No	Pernyataan Kepuasan Kerja	STS	TS	KS	S	SS
<b>Upah</b>						
1	Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.					
<b>Pekerjaan</b>						
1	Keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik					
<b>Kesempatan Promosi</b>						
1	Kesempatan Promosi – tersedia kesempatan untuk maju					
<b>Penyelia</b>						
1	Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan					
<b>Rekan Kerja</b>						
1	Keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.					
No	Pernyataan Kinerja Guru	STS	TS	KS	S	SS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Merencanakan program pengajaran dengan tepat					
2	Melakukan penilaian hasil belajar					
<b>Kecepatan Ketepatan Kerja</b>						
1	Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran					
2	Menyelesaikan program pengajaran sesuai sesuai kalender akademik					
<b>Inisiatif dalam Kerja</b>						
1	Menggunakan media dalam pembelajaran					
2	Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran					

<b>Kemampuan Kerja</b>						
1	Mampu dalam memimpin kelas					
2	Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa					
<b>Komunikasi</b>						
1	Mampu dalam memimpin kelas					
2	Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa					





NO.	KEPEMIMPINAN													X1	MOTIVASI										X2	KEPUASAN KERJA					X3	KINERJA										Y					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10						
56	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
57	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	53	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
58	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
59	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	57	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42		
60	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41		
61	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
62	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	5	4	5	23	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46	
63	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
64	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42		
65	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	57	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	40	4	5	5	5	5	24	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	45		
66	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	58	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	44	4	5	5	4	5	23	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	45		
67	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42		
68	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	42		
69	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	47	
70	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	57	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	45		
71	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	56	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
72	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	55	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
73	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	55	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	40	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	
74	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
75	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42		
76	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	43	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
77	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
78	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	56	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
79	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	57	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	44	
80	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39		
81	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	53	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43		
82	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43		
83	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	54	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
84	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40		
85	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	55	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41		





		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	Kepemimpinan
X1.9	Pearson Correlation	0,005	0,068	0,003	0,038	0,074	.222*	.446**	.261*	1	-0,066	0,067	0,038	0,135	.434**
	Sig. (2-tailed)	0,962	0,523	0,981	0,721	0,491	0,036	0,000	0,013		0,536	0,532	0,721	0,206	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X1.10	Pearson Correlation	.284**	0,169	.292**	0,101	0,095	-0,053	0,162	0,096	-0,066	1	0,154	0,101	0,113	.400**
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,112	0,005	0,346	0,373	0,619	0,127	0,368	0,536		0,147	0,346	0,289	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X1.11	Pearson Correlation	0,027	0,019	0,178	0,191	.226*	0,071	0,091	-0,149	0,067	0,154	1	0,191	.231*	.443**
	Sig. (2-tailed)	0,802	0,856	0,093	0,072	0,032	0,506	0,392	0,160	0,532	0,147		0,072	0,028	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X1.12	Pearson Correlation	0,157	0,045	0,089	1,000**	0,000	0,093	0,064	0,021	0,038	0,101	0,191	1	0,161	.510**
	Sig. (2-tailed)	0,140	0,676	0,404	0,000	1,000	0,385	0,546	0,848	0,721	0,346	0,072		0,131	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X1.13	Pearson Correlation	0,011	0,000	0,086	0,161	.297**	0,199	0,190	0,023	0,135	0,113	.231*	0,161	1	.501**
	Sig. (2-tailed)	0,920	1,000	0,421	0,131	0,004	0,059	0,073	0,829	0,206	0,289	0,028	0,131		0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.416**	.313**	.418**	.510**	.409**	.427**	.522**	.261*	.434**	.400**	.443**	.510**	.501**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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



Correlations												
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Motivasi
X2.9	Pearson Correlation	0,151	.230*	.295**	.362**	0,024	.455**	0,189	0,154	1	.313**	.530**
	Sig. (2-tailed)	0,156	0,030	0,005	0,000	0,819	0,000	0,075	0,148		0,003	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X2.10	Pearson Correlation	0,158	0,197	.397**	.306**	.299**	.308**	0,188	.295**	.313**	1	.568**
	Sig. (2-tailed)	0,136	0,063	0,000	0,003	0,004	0,003	0,076	0,005	0,003		0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Motivasi	Pearson Correlation	.540**	.728**	.818**	.669**	.646**	.569**	.653**	.538**	.530**	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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

## Lampiran 5

## Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Correlations							
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Kepuasan
X3.1	Pearson Correlation	1	.469**	.655**	.352**	.393**	.712**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90
X3.2	Pearson Correlation	.469**	1	.639**	.530**	.589**	.847**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90
X3.3	Pearson Correlation	.655**	.639**	1	.438**	.463**	.818**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90
X3.4	Pearson Correlation	.352**	.530**	.438**	1	.390**	.707**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90
X3.5	Pearson Correlation	.393**	.589**	.463**	.390**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	90	90	90	90	90	90
Kepuasan	Pearson Correlation	.712**	.847**	.818**	.707**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	90	90	90	90	90	90

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



Correlations												
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Kinerja
Y9	Pearson Correlation	.462**	.372**	.482**	.315**	.328**	.439**	.533**	.689**	1	.479**	.721**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y10	Pearson Correlation	.567**	.421**	.524**	.344**	.354**	.490**	.579**	.421**	.479**	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Kinerja	Pearson Correlation	.749**	.737**	.803**	.554**	.626**	.742**	.776**	.716**	.721**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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

## Lampiran 7

### Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

#### Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.626	13

#### Motivasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.816	10

#### Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	5

#### Kinerja Guru

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5



## Lampiran 9

## Matrik Korelasi Antar Variabel Dependen dan Independen

Correlations					
		Kepemimpinan	Motivasi	Kepuasan	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.427**	.103	.688**
	Sig. (2-tailed)		.000	.333	.000
	N	90	90	90	90
Motivasi	Pearson Correlation	.427**	1	-.132	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000		.216	.000
	N	90	90	90	90
Kepuasan	Pearson Correlation	.103	-.132	1	-.133
	Sig. (2-tailed)	.333	.216		.213
	N	90	90	90	90
Kinerja	Pearson Correlation	.688**	.608**	-.133	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.213	
	N	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

## Lampiran 10

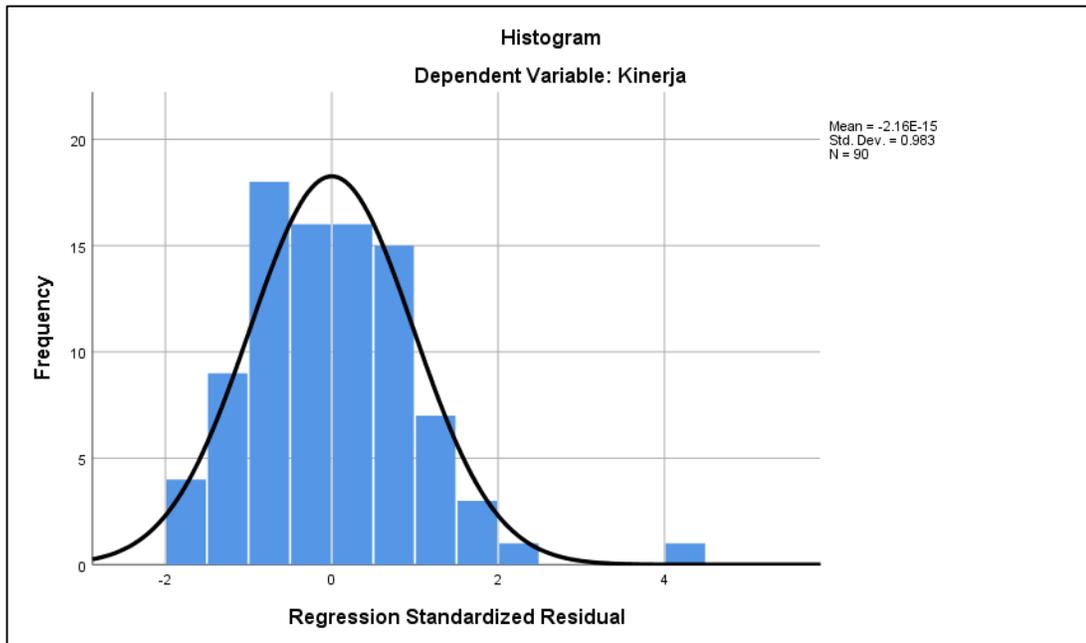
### Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Uji One Sample Kolmogorov Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.07547117
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.077
	Negative	-.048
Test Statistic		.077
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

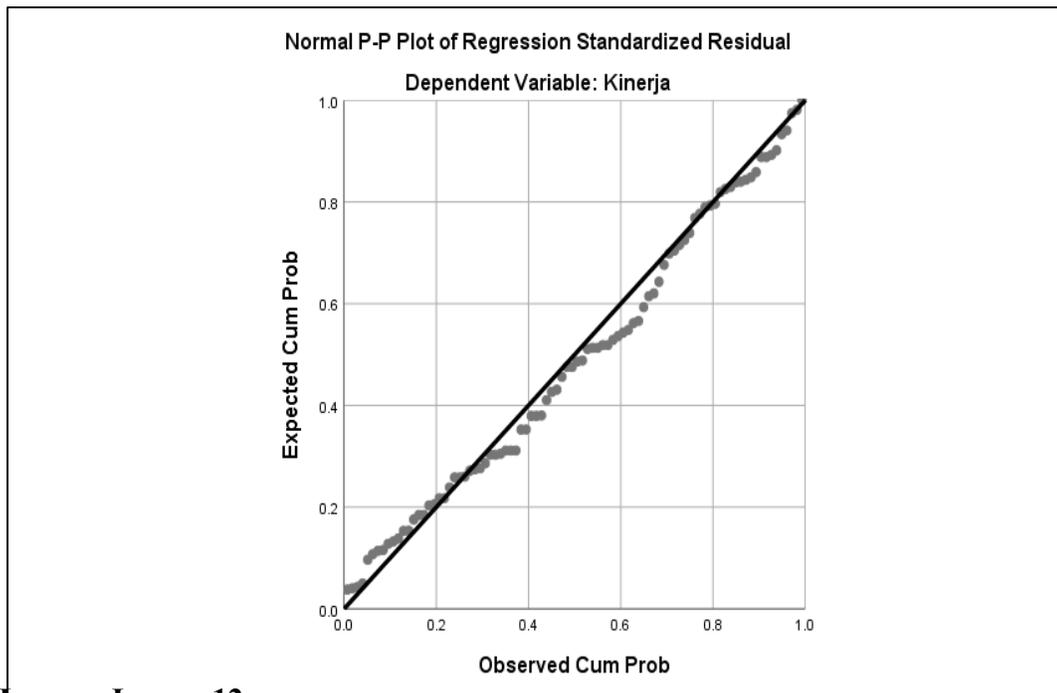
## Lampiran 11

## Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik Histogram dan Grafik Normal P-P Plot

### Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik Histogram



### Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik Normal P-P Plot



### Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.365	5.137		-.071	.944		
	Kepemimpinan	.610	.083	.552	7.325	.000	.791	1.264
	Motivasi	.357	.076	.353	4.672	.000	.786	1.272
	Kepuasan	-.291	.140	-.143	-2.083	.040	.952	1.051

a. Dependent Variable: Kinerja

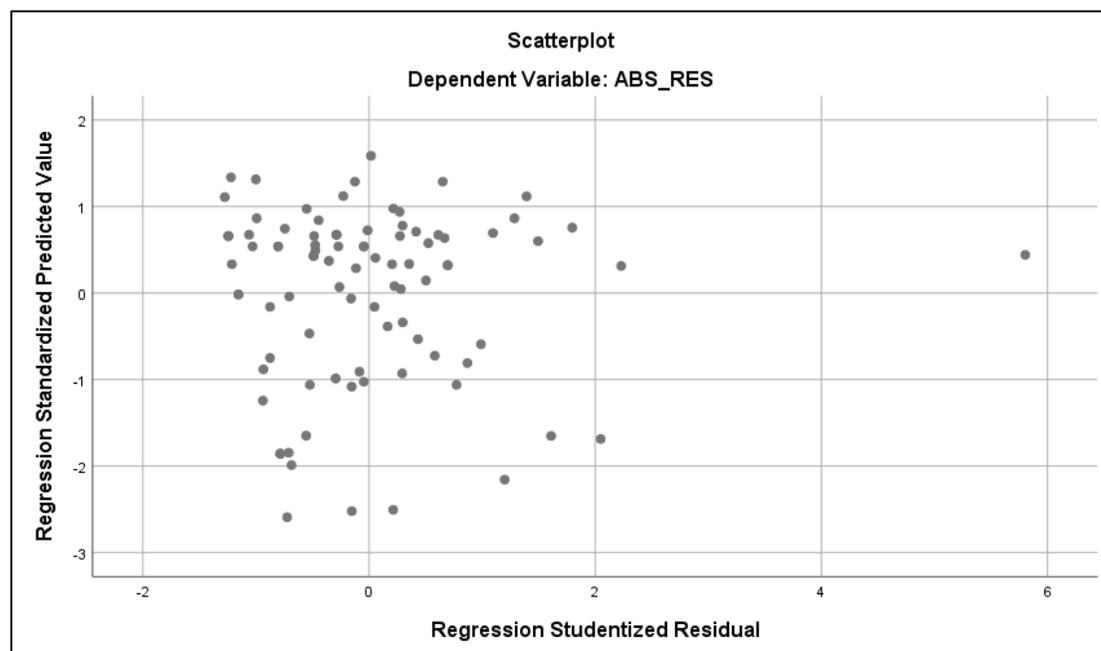
## Hasil Uji Heteroskedastisitas Berdasarkan Uji Glejser dan Grafik Scatterplot

### Uji Glejser

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.241	3.243		.999	.321
	Kepemimpinan	.025	.053	.058	.485	.629
	Motivasi	-.003	.048	-.007	-.057	.955
	Kepuasan	-.141	.088	-.174	-1.601	.113

a. Dependent Variable: ABS\_RES

### Grafik Scatterplot



### Hasil Output Regresi Linear Berganda

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.614	.600	2.11136

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Motivasi  
b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	608.725	3	202.908	45.517	.000 <sup>b</sup>
	Residual	383.375	86	4.458		
	Total	992.100	89			

a. Dependent Variable: Kinerja  
b. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Motivasi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.365	5.137		-.071	.944
	Kepemimpinan	.610	.083	.552	7.325	.000
	Motivasi	.357	.076	.353	4.672	.000
	Kepuasan	-.291	.140	-.143	-2.083	.040

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel Distribusi Nilai r tabel Signifikansi 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081