



**MODEL DETERMINAN KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH  
ATAS NEGERI DI KOTA KUPANG NUSA TENGGARA TIMUR**

**DISERTASI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan

**Oleh**

**Hendrik A. E. Lao  
NIM: 0101615004**

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN KEPENDIDIKAN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
TAHUN 2019**

## PERSETUJUAN PENGUJI DISERTASI TAHAP II

Disertasi dengan judul “Model Determinan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Kupang-Nusa Tenggara Timur”.

Nama : Hendrik A. E. Lao

NIM : 0101615004

Program Studi : S3 Manajemen Kependidikan

Telah dipertahankan dalam Ujian Disertasi Tahap II Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Pada hari Jumat, Tanggal 8 Februari 2019.

Semarang, 8 Februari 2019

Ketua,



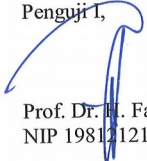
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum  
NIP 196612101991031003

Sekretaris,



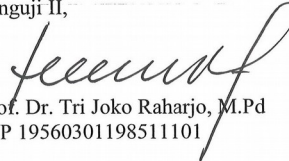
Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si  
NIP 196105241986011001

Penguji I,



Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag  
NIP 198112121994031003

Penguji II,



Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd  
NIP 19560301198511101

Penguji III,



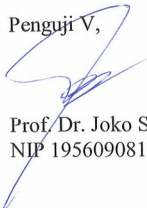
Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd  
NIP 195604271986031001

Penguji IV,




Dr. Suwito Eko Pranomo, M.Pd  
NIP 195809201985031003

Penguji V,



Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd  
NIP 195609081983031003

Penguji VI,



Prof. Dr. Rasdi Eko Siswoyo, M.Sc  
NIDK 8862370018

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto:**

“Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional dan budaya sekolah mengakibatkan semakin baik kepuasan kerja guru begitu pula sebaliknya. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya sekolah dan kepuasan kerja mengakibatkan semakin baik kinerja guru”.

### **Persembahan:**

1. Universitas Negeri Semarang
2. Universitas Persatuan Guru 1945 -NTT

## ABSTRAK

Lao, Hendrik A.E, 2018. **Model Determinan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Kupang-Nusa Tenggara Timur**. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Promoto Prof. Dr. Rasdi Eko Siswoyo, M.Sc, Kopromotor Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd, anggota Promotor Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru.

Kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan mendeskripsi dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Pengumpulan data melalui angket kepada 215 responden guru SMA Negeri di Kota Kupang dengan teknik pengambilan *Proposional Random Sampling*. Analisis penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* untuk mengungkapkan peran kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya organisasi terhadap kinerja.

Temuan penelitian membuktikan: (1) ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya sekolah terhadap kepuasan kerja; (2) ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, dan budaya sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Simpulan: Kinerja guru ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya sekolah dan kepuasan kerja. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja sehingga disarankan untuk pembuat kebijakan atau dinas terkait bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja merupakan faktor yang efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru. Begitu pula semakin kuat kepuasan kerja, maka semakin meningkat kinerja guru.

## ABSTRACT

Lao, Hendrik A.E, 2018. **Determinants Model of State High School Teachers' Performance in Kupang City, East Nusa Tenggara.** Dissertation. Postgraduate Education Management Study Program of Semarang State University, Supervisor Prof. Dr. Rasdi Eko Siswoyo, M.Sc, Co-supervisor Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd, Supervisor Member Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.

**Keywords:** Principal Leadership, Professional Competence, School Culture, Job Satisfaction, Teacher Performance.

Performance is an important factor in determining whether or not an organization's goals are achieved. This study aims to describe and analyze the leadership of principals, teachers' professional competencies, school culture and job satisfaction towards teacher performance both directly and indirectly.

The research method used was a quantitative approach with a causal design. The data were collected through questionnaires of 215 teacher respondents from State High Schools in Kupang City with Proportional Random Sampling technique. The analysis of this study used Structural Equation Model (SEM) to reveal the principal's leadership role, professional competence, organizational culture on performance.

Research findings proved that: (1) there was a positive and significant influence of principals' leadership, professional competence, school culture to job satisfaction; (2) there was a positive and significant influence of principal leadership, professional competence, and school culture and job satisfaction to teacher performance.

Conclusion: Teacher performance is determined by various factors including principal leadership, professional competence, school culture and job satisfaction. The most influential factors on teacher performance are principals' leadership and job satisfaction, so it is recommended for policy makers or related agencies that the school principals' leadership and job satisfaction are efficient and effective factors in improving teacher performance. The better the principal leadership, the more teacher performance will be improved, and the stronger job satisfaction, then teacher performance increases.

## **PRAKATA**

Segala puji dan syukur kepada Allah dalam Tuhan Yesus Kristus dan Roh Kudus yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Model Determinan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Kupang Nusa Tenggara Timur”. Disertasi ini disusun sebagai salah satu persyaratan meraih gelar Doktor Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada piha-pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing yang terpelajar: Prof. Dr. Rasdi Eko Siswoyo, M.Sc (Promotor), Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd (Kopromotor), Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd (Anggota Promotor) atas semua budi baik yang diberikan kepada peneliti selama penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pula kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, di antaranya:

1. Rektor Universitas Negeri Semarang atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Direksi Pascasarjana Universitas Negeri Semarang atas dukungan kelancaran yang diberikan kepada penulis dalam menempuh studi.

3. Ketua Program studi Manajemen Pendidikan beserta seluruh pengajar yang telah membekali penulis dengan pengetahuan selama menempuh studi.
4. Para penguji disertasi baik eksternal maupun internal yang telah bersedia untuk menguji penelitian disertasi ini.
5. Para dosen manajemen pendidikan S3 pascasarjana UNNES yang telah memberikan ilmunya selama penulis menempuh pendidikan dalam proses belajar bersama.
6. Kepala Dinas PPO Proponsi Nusa Tenggara Timur, seluruh kepala sekolah dan guru-guru SMA Negeri di Kota Kupang-Nusa Tenggara Timur yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam mengisi angket dan data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian.
7. Istri tercinta Pdt Merensiana Hale, M.Th dan Kedua anak tercinta Raisha Amiel Lao Nada dan Challysta Mikele Aquina Lao Nada yang selalu mendoakan, mensupport dan menjadi penyemangat yang tidak pernah berkesudahan serta menjadi penghibur saat mengalami jalan buntu.
8. Kedua orang tuaku tercinta Papa Lexy Lazarus Nada (alm) dan Mama Katrina Rohi Kore serta semua kakak tercinta Hermanus Lao Nada, Nikodemus Lao Nada, Iqnatius Seprianus Lao Nada, Beny Erniawati Lao Nada, Ireni Widyawati Lao Nada dan Irvan Lao Nada untuk setiap doa, semangat, harapan, dan pergumulan yang diberikan kepada penulis.
9. Kemristek DIKTI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi S3 melalui beasiswa BPPDN.

10. Teman-teman angkatan 2015 kelas reguler Manajemen Pendidikan S3 Unnes: Ibu Sophia Trisatyawati, S.Pd.,M.Pd, Ibu Dra. Suemy, M.Si, Ibu Anggri, S.Pd.,M.Pd, Ibu Sri Katoningsih, S.Pd., M.Pd, Bapak Agapito da Costa Jeronimo, S.Pd.,M.Ed, Bapak Ambia Nurdin, S.Pd.,M.Pd.,M.Kes, Nyong Gres Jekstman Kaipatty, S.Si(Teol).,M.Pd., Bapak Drs. Sucipto, M.T, Bapak I Putu Widyanto, S.Pd.,M.Pd, Bapak Drs. H. Nuryadi, ST., M.Kom, Bapak Muhammad Amri, SE., M.Pd. terima kasih atas berbagi pengalaman selama proses kuliah bersama.
11. Seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penulisan disertasi ini, semoga Tuhan Yesus memberkati.

Peneliti sadar bahwa dalam disertasi ini mungkin masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, 20-01-2019

Hendrik A.E. Lao, S,Th., M.Pd



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PROMOTOR.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	17
1.3 Cakupan Masalah.....	18
1.4 Rumusan Masalah.....	18
1.5 Tujuan Penelitian.....	19
1.6 Manfaat Penelitian.....	19
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	19
1.6.2 Manfaat Praktis.....	19

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

2.1 Kajian Pustaka.....	21
2.2 Kerangka Teoretik.....	41
2.2.1 Hakikat Kinerja.....	41
2.2.1.1 Pengertian Kinerja.....	41
2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	47
2.2.2 Penilaian Kinerja Guru.....	50
2.2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja Guru.....	50
2.2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Guru.....	51
2.2.2.3 Indikator Kinerja Guru.....	52
2.2.2.4 Model Kinerja Guru.....	59
2.2.2.5 Implementasi Kinerja Guru.....	61

2.2.3 Hakikat Kepuasan Kerja.....	63
2.2.3.1 Pengertian Kepuasan.....	63
2.2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan.....	64
2.2.3.3 Teori Kepuasan Kerja.....	69
2.2.3.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	73
2.2.4 Hakikat Budaya Sekolah.....	75
2.2.4.1 Pengertian Budaya Sekolah.....	75
2.2.4.2 Karakteristik Budaya Sekolah.....	78
2.2.4.3 Unsur-unsur Budaya Sekolah.....	82
2.2.5 Hakikat Kompetensi Profesional.....	87
2.2.5.1 Pengertian Kompetensi Profesional.....	87
2.2.5.2 Ruang Lingkup Kompetensi Profesional.....	91
2.2.5.3 Macam-macam Kompetensi Profesional.....	92
2.2.5.4 Komponen Sikap dan Perilaku Profesional.....	99
2.2.5.5 Peran Guru dalam Proses Pembelajaran.....	101
2.2.6 Hakikat Kepemimpinan.....	104
2.2.6.1 Pengertian Kepemimpinan.....	104
2.2.6.2 Unsur-unsur Kepemimpinan.....	105
2.2.6.3 Pendekatan Studi Kepemimpinan.....	107
2.2.6.4 Atribut Pemimpin.....	112
2.2.6.5 Teori Kepemimpinan.....	116
2.2.6.6 Tipe-tipe Kepemimpinan.....	118
2.2.6.7 Gaya Kepemimpinan.....	121
2.2.6.8 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat Kepemimpinan.....	124
2.2.6.9 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	125
2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian	
2.3.1 Kerangka Berpikir.....	127
2.3.2 Hipotesis Penelitian.....	131
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Metode Penelitian.....	133
3.1.1 Desain Penelitian.....	134

3.1.2 Populasi.....	137
3.1.3 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	138
3.2 Variabel Penelitian.....	139
3.2.1 Variabel Terikat (Laten Endogen).....	140
3.2.2 Variabel Bebas (Laten Eksogen).....	140
3.2.3 Definisi Operasional Variabel.....	142
3.3 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	149
3.3.1 Instrumen Penelitian.....	149
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	151
3.4 Uji Validitas dan Realibilitas.....	152
3.4.1 Uji Validitas .....	152
3.4.2 Uji Realibilitas.....	154
3.5 Teknik Analisis Data.....	155
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	155
3.5.2 Analisis Inferensial.....	155
3.5.2.1 Pengembangan Model berbasis Teori.....	155
3.5.2.2 Pengembangan Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ).....	156
3.5.2.3 Mengubah Diagram Alur.....	159
3.5.2.4 Jenis Matriks Input dan Estimasi Model.....	161
3.5.2.5 Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi.....	161
3.5.2.6 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	162
3.5.2.7 Interpretasi dan Identifikasi Model.....	164
3.5.3 Uji Pemediasi.....	165

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.....	167
4.1.1 Hasil Penelitian .....	167
4.1.2 Pembahasan .....	168
4.2 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.....	170
4.2.1 Hasil Penelitian.....	170

4.2.2 Pembahasan.....	172
4.3 Analisis Deskripsi.....	166
4.3.1 Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	167
4.3.2 Variabel Kompetensi Profesional.....	169
4.3.3 Variabel Budaya Sekolah.....	171
4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja.....	172
4.3.5 Variabel Kinerja Guru.....	174
4.4 Analisis Konfirmatori.....	184
4.4.1 Analisis <i>Standardized Regression Weight</i> .....	184
4.4.2 Uji Validitas Diskriminan.....	190
4.4.2.1 Uji Validitas Diskriminan Variabel Eksogen.....	191
4.4.2.2 Uji Validitas Diskriminan Variabel Endogen.....	194
4.4.3 Reliability <i>Construct</i> dan <i>Variance Extracted</i> .....	199
4.4.4 Pengujian Asumsi SEM .....	201
4.4.4.1 Evaluasi Normalitas Data.....	201
4.4.4.2 Evaluasi <i>Outliers</i> .....	202
4.4.4.3 Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	203
4.4.4.4 Evaluasi Nilai Residual.....	204
4.4.4.5 Evaluasi Linieritas.....	205
4.4.5 Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	206
4.4.6 Koefisien Konstruk.....	210
4.5 Pengujian Hipotesis.....	211
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian .....	218
4.7 Keterbatasan Penelitian.....	246
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan.....	247
5.2 Implikasi Penelitian.....	249
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	249
5.2.2 Implikasi Praktis.....	250
5.3 Saran .....	251
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>254</b>

## DAFTAR TABEL

1.1 Jumlah Guru berdasarkan Tingkat Sekolah.....	10
1.2 Jumlah Guru berdasarkan Status Kepegawaian.....	10
1.3 Jumlah Guru berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	11
3.1 Populasi Guru SMA Negeri di Kota Kupang.....	137
3.2 Sampel Penelitian SMA Negeri di Kota Kupang.....	139
3.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Guru.....	144
3.4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja.....	145
3.5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	146
3.6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompetensi Profesional Guru.....	147
3.7 Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Sekolah.....	148
3.8 Jenis Variabel, Skala Pengukuran dan Metode Pengukuran.....	148
3.9 Identitas Responden berdasarkan Umur.....	150
3.10 Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	150
3.11 Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	150
3.12 Hasil Uji Validitas.....	153
3.13 Hasil Uji Realibilitas.....	154
3.14 Persamaan Pengukuran ( <i>Measurment Model</i> ).....	160
3.15 Persamaan Struktural.....	161
3.16 <i>Goodness of Fit Index</i> .....	163
4.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	175
4.2 Analisis Deskripsi Variabel Kompetensi Profesional.....	177
4.3 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Sekolah.....	179
4.4 Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	180
4.5 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Guru.....	182
4.6 Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	185
4.7 Konfirmatori Variabel Kompetensi Profesional.....	186
4.8 Konfirmatori Variabel Budaya Sekolah.....	188
4.9 Konformatori Variabel Kepuasan Kerja.....	189

4.10 Konfirmatori Variabel Kinerja Guru.....	190
4.11 <i>Good of Fit</i> Pengujian <i>Free Model</i> Variabel Eksogen.....	192
4.12 <i>Goodness of Fit</i> Pengujian Konstrain Model Variabel Eksogen. .	194
4.13 <i>Goodnes of Fit</i> Pengujian <i>Free Model</i> Variabel Endogen.....	196
4.14 <i>Goodness of Fit</i> Konstrain Model Variabel Endogen.....	198
4.15 Uji Validitas Diskriminan Variabel Endogen.....	198
4.16 <i>Realibility Construct</i> dan <i>Variance Ectracted</i> .....	199
4.17 Hasil Pengujian Normalitas Data.....	201
4.18 Nilai <i>Mahalonobis Distance</i> Maksimal.....	202
4.19 <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	203
4.20 Nilai Residual .....	204
4.21 Hasil Uji Linearitas.....	206
4.22 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	208
4.23 <i>Regression Weights Full Model SEM</i> .....	209
4.24 Pengujian Hipotesis.....	211
4.25 Hasil Analisis Data Pengaruh.....	212
4.26 Perhitungan Ujian Intervening Pertama dengan Sobel Test.....	216
4.27 Perhitungan Ujian Intervening Kedua dengan Sobel Test.....	216
4.28 Perhitungan Ujian Intervening Ketiga dengan Sobel Test.....	217
4.29 Kesimpulan Hipotesis.....	218

## DAFTAR GAMBAR

1.1 Hasil Uji Kompetensi Guru tahun 2015.....	6
1.2 Hasil Uji Kompetensi Guru Jenjang SMA.....	7
1.3 Hasil Uji Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru tahun 2105.	8
2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	49
2.2 Ilustrasi Budaya Sekolah.....	86
2.3 Kompetensi Profesional Guru.....	92
2.4 Kerangka Berpikir.....	131
3.1 Langkah-langkah Penelitian Kuantitatif:Survei.....	136
3.2 <i>Path Diagram</i> .....	156
4.1 Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	185
4.2 Konfirmatori Variabel Kompetensi Profesional.....	186
4.3 Konformatori Variabel Budaya Sekolah.....	187
4.4 Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja.....	188
4.5 Konfirmatori Variabel Kinerja Guru.....	189
4.6 Pengujian <i>Free Model</i> Variabel Eksogen.....	191
4.7 Pengujian Konstrain Model Variabel Eksogen.....	193
4.8 Pengujian <i>Free Model</i> Variabel Endogen.....	195
4.9 Pengujian Konstrain Model Variabel Endogen.....	197
4.10 Pengujian Model Penelitian.....	207

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat keputusan pengangkatan tim promotor.....	275
Lampiran 2 Surat permohonan izin penelitian dari Pascasarjana.....	276
Lampiran 3 Surat keterangan telah melakukan penelitian.....	277
Lampiran 4 Kuisisioner Penelitian.....	278
Lampiran 5 Tabulasi Data.....	299
Lampiran 6 Hasil uji validitas dan realibilitas.....	401
Lampiran 7 Pengujian CFA Variabel Kepemimpinan.....	461
Lampiran 8 Pengujian CFA Variabel Kompetensi Profesional.....	465
Lampiran 9 Pengujian CFA Variabel Budaya Sekolah.....	469
Lampiran 10 Pengujian CFA Variabel Kepuasan Kerja.....	473
Lampiran 11 Pengujian CFA Variabel Kinerja Guru.....	477
Lampiran 12 Pengujian CFA Variabel Eksogen <i>Free Model</i> .....	481
Lampiran 13 Pengujian CFA Variabel Eksogen Konstrain Model.....	485
Lampiran 14 Pengujian CFA Variabel Endogen <i>Free Model</i> .....	389
Lampiran 15 Pengujian CFA Variabel Endogen Konstrain Model.....	493
Lampiran 16 Pengujian Full Model SEM.....	497



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Guru dituntut untuk mengembangkan profesionalismenya sesuai dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan masyarakat. Guru yang profesional harus memahami tentang komponen wawasan kependidikan yang berlaku sehingga dapat memahami landasan dan kebijakan pendidikan, tingkat perkembangan peserta didik serta pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajarannya.

Guru yang profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya secara maksimal. Guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya, (Usman, 2010: 15). Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang sangat kompleks, maka profesi ini memerlukan persyaratan khusus antara lain:

- a) Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.
- f) Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- g) Memiliki klien/objek layanan yang tetap seperti dokter

dengan pasiennya, guru dengan muridnya. h) Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat. (Usman, 2010: 15).

Syarat-syarat tersebut harus dipenuhi oleh guru profesional. Semangat dan kinerja tinggi disertai rasa tanggung jawab harus menjadi ciri guru yang profesional. Dengan kompetensi profesional, guru akan tampil sebagai pembimbing (*counselor*), pelatih (*coach*) dan manajer pembelajaran (*learning manager*) yang mampu berinteraksi dengan siswa dalam proses transfer pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang baik. Semangat untuk belajar (bukan hanya mengajar) akan membantu guru untuk *upgrade* pengetahuannya, sehingga dapat menyiasati kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta peluang pemanfaatannya untuk memajukan proses belajar mengajar di kelas sehingga tercapai kinerja guru sesuai yang diharapkan.

Kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan kualitas pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam *out put* atau kualitas yang dihasilkan, (Simamora, 2000). *Out put* atau kualitas yang dihasilkan terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Dalam Undang-undang Guru dan Dosen pasal 10 tahun 2014 menjelaskan kinerja profesi guru dinilai dari kepribadian guru secara umum, pemahaman guru terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kualitas kerja guru, kemampuan mengelola proses pembelajaran dan pengembangan profesi guru.

Mulyasa (2013:88) menjelaskan kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya.

Timpe (2002:3) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau, tetapi tidak mampu sehingga tidak menghasilkan kinerja yang baik. Oleh sebab itu, perlu ada penilaian kinerja untuk memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun kegunaan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2007:195) adalah sebagai berikut:

- a) Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b) Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati.
- c) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d) Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e) Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g) Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Kinerja guru secara intern ditentukan oleh kompetensi, motivasi dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tugas (Sudjana, 2012a : 30). Salah satu tolak ukur kompetensi guru adalah hasil uji kompetensi guru (UKG) bagi guru-guru yang telah mendapat sertifikat profesional. Kinerja guru yang tinggi salah satunya ditunjukkan dengan profesionalisme guru yang terdiri dari penguasaan empat kompetensi meliputi kompetensi profesional, pedagogik,

kepribadian dan sosial. Kompetensi yang diuji adalah kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Kinerja memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran.

Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Sistem Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 1 ayat (1), yang berisi tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup: perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran. Tanpa mengenyampingkan standar proses yang lain, perencanaan program kegiatan pembelajaran adalah tahap yang mempunyai hubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat terlihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran, yaitu dengan mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Jadi dapat disimpulkan bahwa pembuatan RPP merupakan salah satu aspek dasar dalam mengukur kinerja guru

Menurut Smith dalam Triton PB (2009), kepuasan kerja sebagai perasaan para karyawan tentang pekerjaannya secara umum. Berbagai studi menunjukkan hubungan kepuasan kerja, dengan tingkat *turnover* dan perasaan negatif para karyawan. Hubungan ini dapat terjadi ketika dalam diri karyawan muncul adanya rasa tidak puas. Sebaliknya jika karyawan merasa puas maka akan muncul perasaan puas dan kemauan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Hal ini membuktikan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara

umum. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan atau guru dalam memandang pekerjaan mereka.

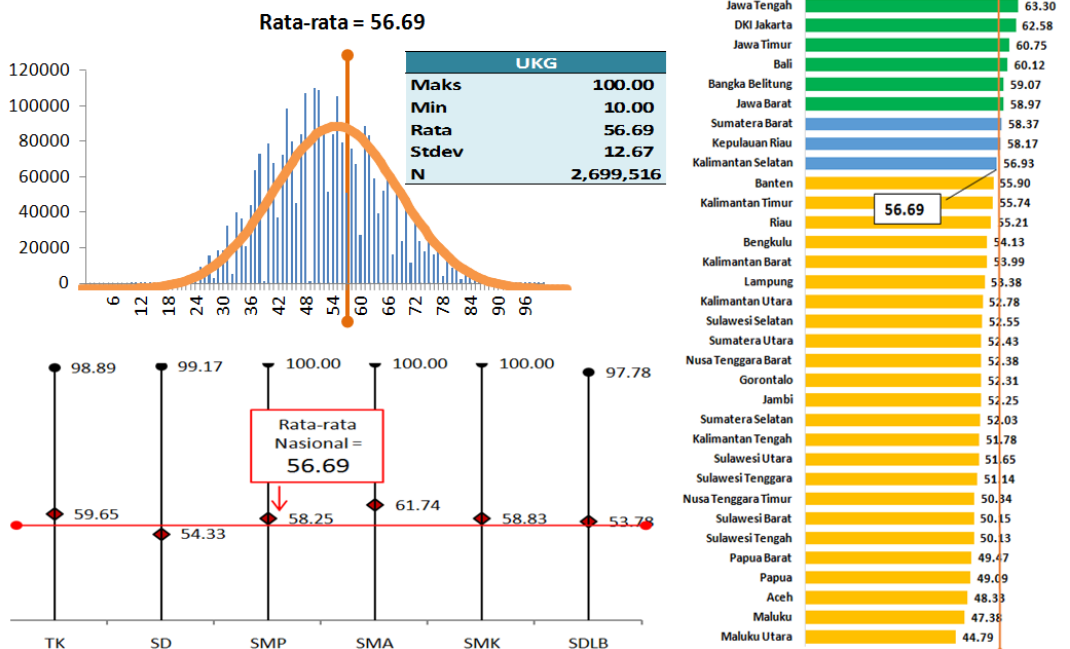
Menurut Hasibuan (2007: 203) faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan adalah: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pemimpin dalam kepemimpinannya; (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak. Sesuai dengan pendapat tersebut di atas, faktor kepuasan merupakan salah satu penentu keberhasilan kinerja dari seorang karyawan atau guru.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran baik yang berkaitan dengan proses maupun hasil pembelajaran. Merencanakan pembelajaran merupakan tugas guru secara profesional, tetapi kenyataannya banyak guru yang tidak melakukannya (Wawancara, 21 April 2017 dengan Guru SMA N 10 Kota Kupang atas nama Agus Sobo, S.Pd). Mereka sering masuk kelas tanpa perencanaan karena dianggap mengajar merupakan pekerjaan rutin yang setiap hari dikerjakan dengan karakteristik peserta didik setiap tahun sama, kurikulum dan bahan ajar yang sama pula. Hal ini mengakibatkan guru mengajar sesuai dengan apa yang diingatkan tanpa memerhatikan tingkat kompetensi peserta didik ketika memulai pembelajaran, karena tidak memiliki hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya, dan proses pembelajaran tidak memperhatikan karakteristik siswa. Apabila guru melakukan

standar proses secara baik maka akan mendapatkan hasil pembelajaran dengan maksimal sehingga menimbulkan kepuasan bagi guru karena tercapainya standar yang telah ditetapkan.

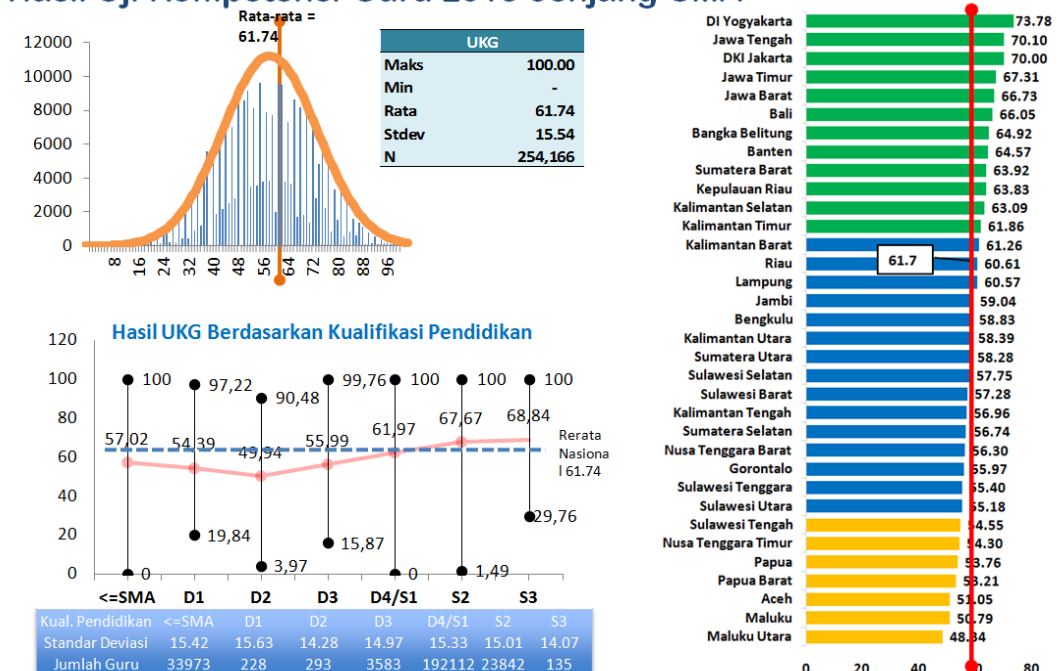
Faktanya sekarang masih terlihat di beberapa tempat permasalahan guru bahwa masih terdapat guru yang mengajar tidak sesuai di bidangnya sehingga untuk menguasai kompetensi profesional dirasakan masih kurang. Hal lain yang mendukung kinerja guru masih rendah adalah kualifikasi pendidikan guru SMA di kota Kupang masih di bawah rata-rata serta APK dan APM siswa SMA di kota Kupang masih dibawa rendah. Berdasarkan hasil uji kompetensi guru tahun 2015 secara nasional nilai rata-rata uji kompetensi awal untuk TK 59,65, SD 54,33, SMP 58,25, SMA 61,74, SMK 58,83 dan pengawas 56,26. Hasil uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015 dapat disajikan pada gambar 1 dan gambar 2 di bawah ini:

## Hasil Uji Kompetensi Guru 2015



Gambar 1.1: Hasil Uji Kompetensi Guru Tahun 2015  
Sumber: LPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur

## Hasil Uji Kompetensi Guru 2015 Jenjang SMA

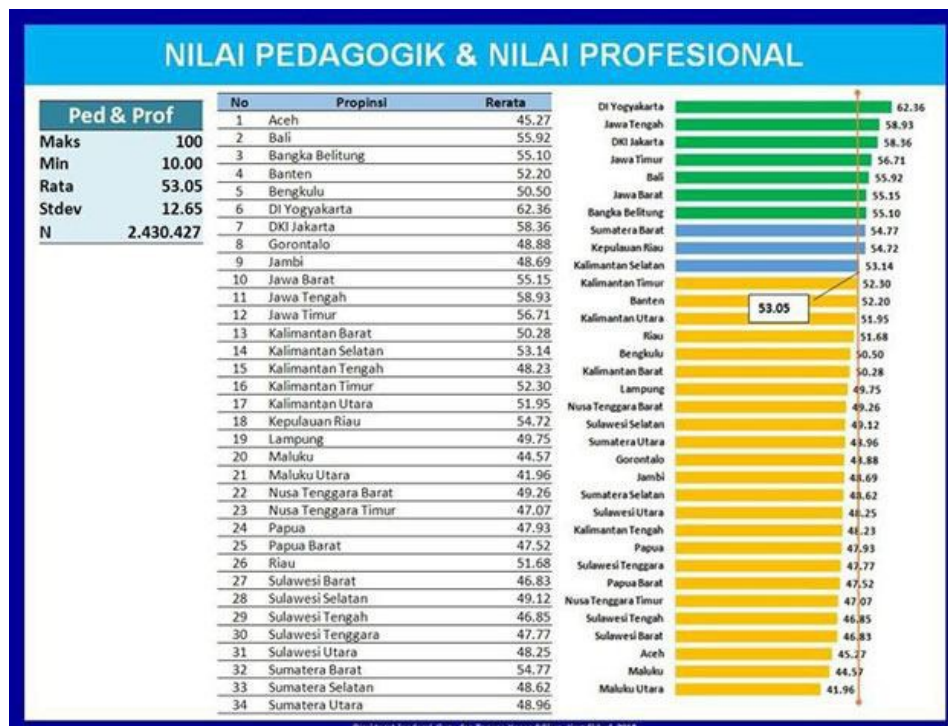


Gambar 1.2: Hasil Uji Kompetensi Guru 2015 Jenjang SMA.

Berdasarkan hasil Uji Kompetensi guru secara Nasional pada tahun 2015, maka propinsi Nusa Tenggara Timur menempati urutan 27 dari 34 Propinsi dengan nilai rata-rata 50,30. Hal ini berarti bahwa kinerja guru di NTT masih begitu rendah. Demikian pula dengan data Nasional yang diperoleh dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) untuk kompetensi pedagogik dan Profesional tahun 2015, bahwa pemerintah Propinsi NTT menargetkan nilai di angka 55 namun hasil UKG menempati urutan ke-29 dari 34 Propinsi se-Indonesia dengan nilai rata-rata 47,07. Sementara untuk tingkat SMA, Propinsi NTT menempati posisi ke 29 dari 34 Propinsi dengan rerata 54.30 dari standard nasional dengan rerata 61.74. Berdasarkan hasil UKG yang ada menunjukkan kinerja guru yang rendah sehingga pemerintah terus berusaha untuk meningkatkan kinerja guru melalui pengembangan pelatihan yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan guru.

Kurangnya kompetensi pedagogik guru berdampak pada kinerja guru dalam mengelola pembelajaran pada perencanaan, pelaksanaan maupun penilaian pembelajaran. Kurangnya kompetensi guru yang berakibat rendahnya kinerja guru dapat disebabkan oleh berbagai hal, antara lain kurangnya bimbingan, pendampingan, dan pelatihan bagi guru serta komitmen kerja guru yang belum maksimal dalam proses belajar mengajar yang dapat dilihat pada gambar hasil ujian kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional dibawah ini:





Gambar 1.3. Hasil Uji Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Tahun 2015  
 Sumber: <http://info-menarik.net/hasil-ukg-kemendikbud-tahun-2015/>

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 17 februari 2017 dengan kepala bidang Dikmen Dinas Propinsi Nusa Tenggara Timur, mengungkapkan bahwa kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kota Kupang masih rendah karena masih ada guru-guru yang latar belakang pendidikan yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, kurangnya penghargaan dari pemerintah daerah, beban kerja guru yang tinggi serta dukungan budaya sekolah yang kurang kondusif.

Kepentingan elite lokal saat ini banyak mengabaikan dan mengganggu pencapaian tujuan pendidikan yang sebenarnya, khususnya dalam sistem perekrutan dan tata kelola tenaga pendidikan. Kepentingan itu bermain lewat birokrasi yang menjadikan uang sebagai patokan nilai beli dan posisi tawar

menawar. Temuan Pansus LKPj 2015 DPRD Kabupaten Kupang hari Kamis 19 Mei 2016 seputar jual beli 600 SK Guru Kontrak di Kabupaten Kupang menegaskan dosa birokrasi ini. Guru yang semulanya harus steril dari kepentingan apapun di luar pendidikan dan merupakan jabatan profesional yang harus kompeten secara pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial kemudian dijadikan sebagai komoditas dagang oknum mafia pendidikan.

Jabatan guru tentunya secara logika haruslah melalui proses formal edukatif yang dilaksanakan dengan menerapkan standar mutu atau norma tertentu. Logika juga yang menyimpulkan bahwa elite-elite birokrat sementara memperlakukan pendidikan dengan alasan pengembangan sumber daya manusia. Hasilnya jelas bahwa guru tak banyak berkontribusi bagi kinerja pendidikan, indeks pembangunan manusia, angka partisipasi kasar, angka partisipasi sekolah, dan bahkan untuk soal pemberantasan buta huruf. Lalu pertanyaannya, kenapa fenomena jual beli jabatan guru selalu terjadi setiap tahun dan terjadi hampir di setiap daerah. (*Sumber: Pos Kupang, Jumat 10 Juni 2016// di download penulis pada 5 Februari 2017*).

Fenomena lain di lapangan juga menunjukkan terdapat beberapa guru SMA Negeri di Kota Kupang yang belum dapat membuat rancangan program pembelajaran (RPP) dengan baik dan masih ada guru-guru yang belum siap menghadapi pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer karena guru-guru belum mampu menggunakan perangkat lunak komputer secara baik dan juga kurangnya sarana dan prasarana sekolah.

Berdasarkan uraian fenomena di atas, peneliti memaparkan jumlah guru

yang ada di Kota Kupang dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1. Jumlah Guru Berdasarkan Tingkat Sekolah**

NO	KECAMATAN	TK	SD	SMP	SLB	SMA	SMK	RA	MI	MTS	MA	JUMLAH
1	ALAK	46	394	202	-	59	11	-	29	59	65	867
2	MAULafa	108	507	378	-	206	7	-	-	-	-	1206
3	OEBOBO	91	466	299	-	354	211	-	-	-	-	1421
4	KOTA LAMA	56	297	128	-	56	184	-	-	-	-	721
5	KELAPA LIMA	45	429	241	102	248	188	2	21	-	-	1276
6	KOTA RAJA	76	353	205	-	103	133	-	14	-	-	884
<b>JUMLAH</b>		<b>422</b>	<b>2446</b>	<b>1455</b>	<b>102</b>	<b>1026</b>	<b>734</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>6375</b>

**Tabel 1.2. jumlah Guru Berdasarkan Status Kepegawaian**

NO	KECAMATAN	CPNS	GTT	GTy	GURU BANTU	GURU HONDA I	GURU HONDA II	PNS	PNS DEPAG	PNS DPK	JMLH
1	ALAK	187	289	84	1	5	1	285	12	3	867
2	MAULafa	211	290	187	3	7	3	487	9	9	1206
3	OEBOBO	341	316	209	3		5	536	7	4	1421
4	KOTA LAMA	129	138	191		1	1	249	4	8	721
5	KELAPA LIMA	291	330	124	1	52		465	12	1	1276
6	KOTA RAJA	125	224	159		3	2	342	5	24	884
<b>JUMLAH</b>		<b>1284</b>	<b>1587</b>	<b>954</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>2.364</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>6375</b>

**Tabel 1.3. Jumlah Guru Berdasarkan Kependidikan**

NO	KECAMATAN	SMA/SMK	D1	D2	D3	S1	S2	S3	JUMLAH
1	ALAK	215	11	90	31	495	24	1	867
2	MAULafa	251	20	130	51	733	21		1206
3	OEBOBO	272	23	112	60	919	35		1421
4	KOTA LAMA	138	11	55	28	463	26		721
5	KELAPA LIMA	252	22	102	63	499	38		1276
6	KOTA RAJA	195	18	78	30	547	16		884
<b>JUMLAH</b>		<b>1323</b>	<b>105</b>	<b>567</b>	<b>263</b>	<b>3956</b>	<b>160</b>	<b>1</b>	<b>6375</b>

*Sumber: Dinas PPO Prov. NTT*

Berdasarkan tabel di atas, jumlah guru di Kota Kupang pada tingkat Sekolah Menengah Atas berjumlah 1026 orang guru dari jumlah tersebut 713 orang adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang tersebar di 12 SMA Negeri di Kota Kupang dan guru-guru yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar mata pelajaran ujian nasional. Jumlah tersebut tidak semua guru berlatar belakang pendidikan keguruan bahkan tingkat pendidikannya masih ada yang belum strata satu (S1) hal ini tentu mempengaruhi kinerja guru.

Penelitian mengenai kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan Warsito (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru pada SD Plus Al Falah Surakarta. Selanjutnya Asri Budiarti (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa upaya memberdayakan guru memiliki andil dalam meningkatkan kinerja guru pada SDN Sompok 2 Semarang.

Penelitian tentang kinerja guru yang dilakukan oleh Hary Sutanto dengan judul penelitian “Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan” (2012) adalah hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 66,34% (67 guru) SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan memiliki kinerja dalam kategori sangat baik; 33,66% (34 guru) dalam kategori baik; dan tidak ada yang termasuk dalam kategori kurang baik dan tidak baik. Hasil di atas dapat diartikan bahwa sebagian besar guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan Kalimantan Selatan telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sangat baik. Kinerja guru ditunjukkan oleh para guru dalam

melaksanakan tugas sehari-hari yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian Adeyemi (2010) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah variabel penting dalam kinerja guru dan mendukung staf di sekolah menengah atas di Delta State. Hal ini terbukti dalam temuan penelitian ini yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah sebagai fungsi prestasi kerja staf di sekolah dengan yang paling umum digunakan. Prestasi kerja staf dipengaruhi oleh tiga gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan laissez-faire untuk cakupan yang lebih besar dan lebih kecil tergantung pada keadaan yang berlaku di sekolah-sekolah. Hal ini dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya sekolah, kemampuan guru maupun kepuasan kerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Titis Melani dan Suhaji (2014) dengan judul “faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja” menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara faktor finansial terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t = 2,254$  dan tingkat signifikan  $0,027$  atau  $< 0,05$  faktor finansial dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan kerja satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama.

Hasil penelitian Chamundeswan (2013) dengan judul “*Job Satisfaction and Performance of school teachers*” Mendeskripsikan bahwa guru di sekolah pusat kota signifikan lebih baik kepuasan kerjanya dan kinerja dibandingkan

dengan rekan-rekan mereka di sekolah-sekolah pinggiran kota. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa guru sekolah kelas menengah menikmati fasilitas infrastruktur yang lebih baik dan lingkungan kerja yang menyenangkan dari guru sekolah kelas bawah atau berada di pinggiran. Untuk itu pihak sekolah, para pembuat kebijakan dan masyarakat pada umumnya untuk memastikan faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru semaksimal mungkin dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja mengajar mereka secara optimum.

Analisis terhadap hasil penelitian terdahulu tentang kinerja guru dan faktor yang mempengaruhinya menunjukkan adanya perbedaan temuan meskipun penelitian dilakukan pada variabel yang sama. Hasil penelitian tentang hubungan supervisi akademik kepala sekolah dan kinerja guru masih menunjukkan adanya perbedaan. Hasil penelitian Arifiatun (2011) membuktikan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru (0,076 atau  $>$  dari 0,05). Fakta tersebut sejalan dengan penelitian Hetty (2012) yang mendapatkan temuan bahwa supervisi kepala sekolah memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian lain tentang hubungan budaya organisasi dan kinerja guru dalam pembelajaran juga masih menunjukkan perbedaan. Penelitian yang dilakukan Imron (2012) tentang pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dengan signifikansi 0,495. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunanto (2012) tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan

dan budaya sekolah terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan yang membuktikan ketiadaan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Agung (2010) dalam disertasinya yang berjudul Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional para Guru SMA di Kota Denpasar mendapatkan temuan hasil tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hasil ini berbeda dengan penelitian Sabri *et al* (2011) tentang *Organizational Culture and Its impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore* yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Sabri diperkuat oleh Tetuko (2012) yang dalam penelitiannya tentang pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, membuktikan bahwa budaya organisasi sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kontradiksi dari hasil penelitian tersebut menuntut dilakukan penelitian lebih lanjut untuk Mendeskripsikan pola hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru.

Penelitian Panduwinata (2012) tentang pengaruh iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru mendapatkan temuan tidak terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hasil berbeda ditunjukkan oleh hasil penelitian Pardosi (2012) tentang analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya kontradiksi tentang

pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, sehingga perlu penelitian lebih lanjut untuk Mendeskripsikan pola hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian Sari, Sjaharuddin, Razak (2018) kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh profesionalisme dengan nilai beta sebesar 0,516 dan tingkat signifikan  $0,099 < 0,05$ . *Lebih lanjut Hasan (2017)* Kompetensi profesional yang diukur oleh kinerja guru ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gowa memiliki kontribusi positif dan signifikan tetapi memiliki hubungan yang lemah antara variabel Kompetensi Profesional Guru dan variabel Kinerja Guru ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gowa. Penelitian Huan dan Han (2015) bahwa guru-guru tidak memiliki pengalaman dalam membuat perencanaan pembelajaran sehingga membuat kinerja guru rendah.

Penelitian Huang, *et.al* (2017) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru matematika maka perlu melakukan berbagai kegiatan melalui monitoring mengajar oleh kepala sekolah. Penelitian Krishnaveni & Anitha (2007) bahwa Profesi pendidikan melayani berbagai hal kompleks yang berkaitan dengan pengembangan siswa dan masa depan masyarakat. Seorang pendidik harus memiliki karakteristik tertentu serta harus profesional dalam pekerjaannya. (Lester, 2014) dalam penelitiannya menjelaskan Kompetensi juga dapat merujuk pada wewenang seseorang atau organisasi dan khususnya dalam konteks orang dewasa yang kompeten yang memiliki keterkaitan dengan bidangnya.

Berdasarkan fenomena gap dan penelitian terdahulu membuktikan adanya



inkonsisten dari kinerja guru sehingga perlu melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan kinerja guru serta faktor-faktor terkait didalamnya. Kinerja guru merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan zaman. Sehingga perlu ada perbaikan-perbaikan terhadap kinerja guru demi tercapainya kualitas pendidikan yang diharapkan.

Dari hasil penelitian tersebut, maka perlu diteliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja guru dan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang berkaitan dengan kompetensi profesional guru dan juga faktor yang lainnya seperti kepemimpinan, budaya organisasi (sekolah).

Melihat fenomena dan hasil penelitian yang ada serta berdasarkan uraian pada latar belakang bahwa penelitian ini penting dan layak dikaji untuk diteliti lebih lanjut sesuai dengan hasil *research gap* yang ada, sebab penelitian yang sudah dilakukan belum melakukan penelitian secara utuh masih secara terpisah atau secara parsial sekalipun beberapa variabel sama. Penelitian dilakukan pada guru SMA Negeri di Kota Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur dengan fokus pada kepuasan kerja guru dan kinerja guru sehingga memperoleh informasi empiris dan didukung dengan hasil-hasil *research* terkait.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi permasalahan pokok dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja guru SMA di Kota Kupang, antara lain: (1) Kemampuan atau kompetensi guru yang terbatas mengakibatkan rendahnya kinerja guru di Kota Kupang; (2)

Pemberdayaan guru oleh atasan masih belum optimal; (3) Lingkungan kerja yang masih kurang kondusif dalam melaksanakan tugas pembelajaran; (4) Kebijakan atasan yang masih kurang sesuai dengan tupoksi masing-masing guru; (5) Keterampilan guru yang masih rendah dalam penggunaan strategi belajar; (6) Presepsi guru tentang tugas pokoknya masih rendah; (7) Rendahnya kepuasan kerja guru terhadap penghargaan yang disediakan oleh pemerintah daerah; (8) Komitmen kerja guru yang masih rendah menyebabkan kinerja guru di Kota Kupang rendah; (9) Rendahnya motivasi kerja guru dalam proses belajar mengajar di kelas; (10) Kurangnya saran dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah mengakibatkan daya kreatif guru rendah; (11) Masih rendahnya kesempatan pelatihan dan pengembangan karir bagi guru-guru di Kota Kupang; (12) Kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif sehingga belum mampu meningkatkan kinerja guru di Kota Kupang; (13) Masih rendahnya penghargaan yang disediakan oleh pemerintah bagi guru-guru yang memiliki kinerja yang baik; (14) Beban kerja guru yang masih tinggi sehingga membuat kinerja guru rendah; (15) Latar belakang pendidikan guru yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; (16) Budaya sekolah yang belum kondusif dalam mendukung proses pembelajaran; (17) Evaluasi kinerja guru yang belum maksimal oleh kepala sekolah; (18) Masih adanya kolusi korupsi dan nepotisme pendidikan di Propinsi Nusa Tenggara Timur. (19) Masih terdapat penjualan SK guru yang dilakukan oleh pemerintah daerah; (20) Peran pengawas belum optimal.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Setelah memperhatikan dan mempertimbangkan bidang kajian dan keluasan masalah dalam penelitian ini dapat dikemukakan bahwa peneliti berfokus pada kinerja guru SMA Negeri di Kota Kupang serta faktor-faktor lain yang terkait di dalamnya seperti kepemimpinan, kompetensi profesional guru maupun budaya sekolah dan kepuasan kerja guru.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang dipaparkan di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1.4.1. Bagaimana pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja?
- 1.4.2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk:

- 1.5.1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.
- 1.5.2. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam menemukan sintesis keilmuan manajemen pendidikan terkait dengan kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

#### 1.6.2.1. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan tentang kepemimpinan, budaya sekolah dan kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru di kota Kupang – Propinsi Nusa Tenggara Timur.

#### 1.6.2.2. Bagi kepala sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu kepala sekolah dalam menilai kinerja guru serta dapat meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

#### 1.6.2.3. Bagi guru-guru SMA

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsi pemikiran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

#### 1.6.2.4. Bagi Instansi terkait

Dinas pendidikan pemuda dan olah raga Propinsi Nusa Tenggara Timur untuk menentukan kebijakan yang relevan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru-guru SMA.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIK DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka akan berfokus pada tinjauan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipakai sebagai timbangan untuk arah dan fokus penelitian serta bangunan teori untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian untuk mengetahui determinan kinerja guru, maka perlu untuk memahami hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan rumusan penelitian.

Penelitian Muhamad Y. Gagarin dkk (2011) tentang Pengaruh Sarana dan Prasaran Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur menjelaskan hasil penelitiannya bahwa Penggunaan atau pemanfaatan Sarana dan Prasarana Sekolah yang dilakukan oleh Guru cukup berpengaruh terhadap Kinerja Guru yang ada pada setiap tingkat pendidikan yaitu SD, SMP, SMA dan SMK, namun ternyata terdapat sebagian Guru kurang dapat mengoperasikan alat pembelajaran dengan baik. Kinerja Guru pada setiap tingkat pendidikan di Kabupaten Alor NTT, sudah terlaksana dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari aspek Kemampuan Kerja, Ketepatan Kerja, Kualitas Kerja dan Komunikasi, Pada hasil penelitian ini secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Sarana dan Prasarana Sekolah terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Alor, NTT yang artinya semakin baik Sarana dan Prasarana Sekolah maka semakin tinggi Kinerja Guru, Panduan Aplikatif & Solusi (2010).

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen sarana prasarana sedangkan penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Hasil penelitian Bambang Guritno (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Dipenda Salatiga. Sedangkan hasil penelitian Djunaedi (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja karyawan PT. Tempo Scan Pacific Surabaya.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja dan variabel independen kepuasan kerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah. Sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Lebih lanjut penelitian Tukiyo (2015) dengan judul “Motivasi dan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Klaten” hasil penelitian ini adalah: (1) sebagian besar guru SD di Kabupaten Klaten (65,625%) memiliki motivasi kerja dalam kategori sedang, (2) sebagian besar guru SD di Kabupaten Klaten (48,44%) memiliki kepuasan kerja dalam kategori sedang, (3) tidak ada perbedaan motivasi kerja

guru ditinjau dari jenis kelamin, usia, dan masa kerja guru, (4) tidak ada perbedaan kepuasan kerja guru ditinjau dari jenis kelamin, usia, dan masa kerja guru, dan (5) tidak ada hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Secara umum dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Klaten berada dalam kategori sedang.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kepuasan kerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen motivasi sedangkan penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan variabel dependen kinerja guru, sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Thobega *et al* (2003) dalam penelitian tentang hubungan supervisi pengajaran dengan kepuasan kerja guru dan niat untuk tetap pada profesi guru menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi pengajaran (kolaboratif) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini berbeda dengan penelitian Mirwan (2012) tentang hubungan supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru yang menghasilkan temuan adanya pengaruh positif antara supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kepuasan kerja guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen supervisi pengejaran sedangkan penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan



kinerja guru, sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir (2010) dengan judul penelitian " *The teacher's Performance: Role of Motivation*" menemukan hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi guru dan kinerja. Apabila motivasi meningkatkan, tingkat kinerja juga meningkat. Di sini, temuan studi ini setuju dengan temuan Mustafa dan Othman (2010), yang juga menemukan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja. Penelitian ini meneliti motivasi dan kinerja kontingen serta perbedaan dalam pengalaman mengajar dan kualifikasi. Temuan menunjukkan bahwa kedua variabel pengalaman mengajar dan kualifikasi tidak ditemukan secara signifikan berbeda kaitannya dengan motivasi dan kinerja.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Selanjutnya dalam penelitian Mohammad Nadeem dan Musarrat Shaheen Rana dengan Judul " *Teacher's Competencies and Factors Affecting the performance of female Teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan*" investigasi secara mendalam untuk temuan sejumlah pilihan untuk guru dan

perencana untuk memanipulasi hubungan untuk mempromosikan kinerja guru perempuan. Status sosial-ekonomi guru mempengaruhi kinerja guru. kondisi sosial-ekonomi yang buruk dan daerah tempat tinggal yang jauh dari sekolah akan mengakibatkan motivasi guru menurun namun masyarakat memberikan lebih banyak rasa hormat untuk guru perempuan jika dibandingkan dengan guru laki-laki. Intervensi politik yang tidak semestinya juga mempengaruhi kinerja guru. Sebuah hubungan positif ditemukan antara sebagian besar faktor dan kinerja guru perempuan.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel independen kompetensi guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru perempuan sedangkan penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian Balkis, Usman & Ibrahim (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompetensi pedagogik guru dalam perencanaan pembelajaran dilakukan dengan membuat draft RPP, namun sebagian guru tidak membawa RPP pada saat proses belajar mengajar berlangsung sehingga tujuan pembelajaran tidak tercapai secara maksimal; (2) Kompetensi pedagogik guru dalam proses pembelajaran dilakukan dengan mendalami dan memantapkan sejumlah materi pembelajaran sebagaimana terdapat dalam buku paket, adapun dalam proses pembelajaran terdapat pengelolaan kelas yang kurang baik dan pemanfaatan waktu

yang kurang disiplin; dan (3) Kompetensi pedagogik guru dalam meningkatkan motivasi belajar siswa dilakukan dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk terlibat aktif dalam menggunakan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi dalam pencapaian tujuan pembelajaran, berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, dan melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel kompetensi guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soegandi dkk (2013) Dari analisis regresi linier berganda disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara signifikan *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel kepuasan kerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel loyalitas kerja dan *organizational citizenship behavior* karyawan sedangkan penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kinerja guru sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini

adalah kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian Sikanti dan M. Djazari (2010) dengan judul “ pengaruh kepuasan guru terhadap kinerja guru akuntansi SMA se-Kabupaten Kulonprogo daerah istimewa Yogyakarta”. Hasil penelitian penunjukkan (1) semua guru akuntansi SMA se-Kabupaten Kulonprogo daerah Istimewa Yogyakarta merasa sangat puas. Secara rinci kepuasan kerja guru dilihat dari pekerjaan cenderung sangat puas, gaji dan intensif sangat puas, kenaikan pangkat atau golongan sangat puas, kegiatan supervisi sangat puas, dukungan teman sejawat dan dukungan orang tua peserta didik sangat puas, kondisi kerja sangat puas, kegiatan pembelajaran sangat puas. (2) sebagian besar (85%) guru akuntansi SMA se-Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewah Yogyakarta, komitmen kerjanya sangat tinggi, kontinuans sangat tinggi, dan normatif sangat tinggi. (3) terdapat pengaruh positif kepuasan guru akuntansi terhadap komitmen kerja guru akuntansi SMA se-Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta  $Y = 4,543 + 0,694X$ , koefisien korelasi sebesar 0,648 dan koefisien determinasi sebesar 0.419 artinya 41,90% komitmen kerja guru ditentukan oleh kepuasan guru sisanya sebesar 58,10 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian Romani (2012) menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi berprestasi dengan tingkat kontribusi yang sangat besar yaitu 94%.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kepuasan kerja dan kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah,

komptensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Sedangkan penelitian Kumar (2015) hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru-guru perempuan dengan penyediaan fasilitas oleh pemerintah maupun pihak swasta. Selanjutnya penelitian Widodo (2012) hasil penelitian menunjukkan Kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik baik pada lingkup Prodi maupun lingkup PPs tergolong dalam kategori baik, Deskripsi hasil kinerja akademik Prodi, secara umum termasuk kategori baik, berdasarkan hasil deskripsi enam indikator kinerja akademik PPs, secara umum rata-rata berada pada kategori baik. Kinerja akademik PPs ditentukan oleh indikator sarana prasarana pendidikan (*tangibles*), kehandalan dosen dan staf (*reliability*), sikap tanggap dosen dan staf akademik (*responsibility*), perlakuan dosen dan staf pada mahasiswa (*assurance*), pemahaman terhadap kepentingan mahasiswa (*emphaty*), dan kepuasan mahasiswa (*satisfaction*). Penelitian Nazenin & Palupiningdyah (2014) berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan pada turnover intention. Kemudian, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan. Penelitian ini menyimpulkan, bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan pada turnover intention karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan. Implikasi manajerial yang bisa dilakukan adalah dengan pengurangan tingkat stres karyawan dan membuat program untuk tujuan menekan turnover intention, seperti

kesempatan promosi dan meningkatkan reward karyawan. Penelitian Vidianingtyas & Putri (2014) hasil analisis menunjukkan bahwa variable kompensasi, kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dan parsial terhadap kinerja pegawai.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kepuasan guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen fasilitas. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kinerja guru sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kinerja guru.

Penelitian lain yang mengkaji tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dibawahnya berkorelasi dengan hasil kepemimpinan dan kinerja bawahan. Kajian ini memberikan nilai yang signifikan bagi praktisi dan akademisi. Secara praktis, penelitian ini berusaha untuk menginformasikan kepada pimpinan agar dapat mengadaptasi perilaku kepemimpinan mereka untuk meningkatkan komitmen organisasi dibawahnya dan kinerja. Serta meningkatkan suasana kerja yang positif. Secara akademis, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tambahan dalam bidang kepemimpinan sebagai kontribusi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, dan kreativitas dalam pemecahan masalah bawahan. Selain itu, memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil kepemimpinan, yaitu efektifitas dalam pekerjaan, kepuasan, usaha ekstra dan

komitmen organisasi (Limsila dan Ogunlana, 2008).

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja dan variabel independen kepemimpinan. Adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen yang mengukur kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kompetensi profesional guru, kinerja guru serta budaya sekolah.

Selanjutnya Eskamto (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar (34,4%) dalam penelitiannya terhadap guru sekolah dasar di kecamatan Tanjung Kabupaten Brebes. Hasil penelitian atau temuan Lekipouw (2009) yang menyatakan adanya pengaruh positif supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian Hardono, Haryono, Amin Yusuf (2017) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Pengujian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja guru dan variabel independen kepemimpinan kepala sekolah, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen. Penelitian ini

mengukur kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja.

Penelitian Harso (2012) bahwa hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah, baik secara sendiri maupun bersama-sama. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi kepada keefektifan sekolah besarnya 41,8 %, kontribusi kinerja guru kepada keefektifan sekolah besarnya 24,2 % dan kontribusi secara bersama-sama besarnya 43,3 %. Lebih lanjut penelitian Seran Fahik, Wahyono & Yusuf (2016) temuan hasil penelitian bahwa supervisi akademik pengawas sekolah secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan stres kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan motivasi kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi stres kerja. Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Stres kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil pengaruh tidak langsung memberikan bukti bahwa motivasi kerja dan stres kerja tidak dapat menjadi variabel mediator untuk hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru tetapi dapat menjadi variabel mediator secara parsial untuk hubungan antara supervisi akademik pengawas sekolah dan kinerja guru.



Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen stress kerja dan supervisi akademik pegawai. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian Ghoniyah & Masurip (2011) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan dan komitmen pada kinerja karyawan. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada komitmen organisasi, karena belum ada indikator kepemimpinan yang jelas untuk mempengaruhi komitmen karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh kepemimpinan pada komitmen organisasi.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen lingkungan kerja, komitmen kerja. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian Geijsel, et.al (2003) temuan penelitian menunjukkan dimensi kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen guru dan usaha ekstra sekolah. Pengaruh dimensi pengembangan visi dan stimulasi intelektual

menunjukkan pengaruh signifikan. Secara bersama-sama secara jelas indikasi penting bahwa analisis kepemimpinan transformasi untuk membedakan pengaruh komitmen guru dan usaha ekstra sekolah kedalam konteks perbaikan pendidikan. Penelitian Setyawan, Sumaryanto & Murwatiningsih (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pengambilan keputusan manajemen kepala sekolah mempunyai peran sangat tinggi pengambilan kebijakan dan bersifat terpusat pada kepala sekolah yang mempunyai kewenangan (2) Peran kepala sekolah, kebijakan dan aturan baku merupakan motivasi dalam pembinaan terhadap guru, untuk mengukur kelemahan dan kelebihan kinerja (3) Karakteristik pendelegasian wewenang dan kontrol delegasi mempunyai kewenangan mutlak pada atasan dengan komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan baik itu pengawasan terhadap tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat, (4) Peran dan Kontribusi Gaya Kepemimpinan Otokratif manajemen sekolah mempunyai *power* dalam membuat dan memutuskan suatu kebijakan selama itu demi kebaikan sekolah dan kemajuan prestasi.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel kepemimpinan, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel dependen kinerja. Penelitian ini mengukur kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kompetensi profesional guru, kepuasan kerja serta budaya sekolah.

Penelitian Sari (2013) mengungkapkan bahwa 1) Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif yaitu 18,2%. (2) Terdapat kontribusi

pemberian motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 30,3%. (3) Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 32,2%. Sedangkan penelitian Widiyanti, Purwati & Raharjo (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja pembelajaran melalui aktifitas motivasi. Ada pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kinerja pembelajaran melalui aktifitas motivasi. Ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel kepemimpinan, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel motivasi. Penelitian ini mengukur kompetensi profesional guru, budaya sekolah, kepuasan kerja dan kinerja guru. Sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kinerja guru, kepuasan kerja, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Sedangkan penelitian tentang kompetensi guru yang diteliti oleh Marbun (2010) dengan judul penelitian “Kompetensi guru dalam peningkatan prestasi belajar pada SMP Negeri dalam Kota Banda Aceh”. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kompetensi Pedagogik lebih diprioritaskan kepada pengelolaan peserta didik dengan memahami potensi dan keragaman peserta didik, memahami akan landasan dan filsafat pendidikan, mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran, menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan dan tidak semua

guru mampu melaksanakan penelitian tindakan kelas. (2) Kompetensi kepribadian antara lain, guru menghargai keanekaragaman suku dan agama yang dianut oleh masing-masing peserta didik dan menjadi teladan yang jujur, tegas, bijaksana dan mampu menjaga nama baik. (3) Kompetensi sosial, guru dapat berkomunikasi secara lisan dan tulisan, mampu bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan dapat bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar. (4) Kompetensi profesional, guru sudah menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi, memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan refleksi dan Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel independen kompetensi guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel dependen kinerja guru dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, , budaya sekolah, kepuasan kerja dan kinerja guru. Sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, kepuasan kerja serta budaya sekolah.

Selanjutnya penelitian Adnan Hakim (2015) dengan judul “*Contribution of competence teacher (pedagogical, personality, professional competence and social) on the performance of learning*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan kontribusi kompetensi guru (pedagogik,

pribadi, profesional dan sosial kompetensi) pada kinerja pembelajaran. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi dengan teknik sampling proporsional. Hasil analisis data menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa, sebagian pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja belajar. Kontribusi semua kompetensi mengajar secara bersamaan atau secara bersama-sama menyatakan signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kinerja dalam proses pembelajaran.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen budaya sekolah, kepemimpinan. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja serta budaya sekolah.

Penelitian Liakopoulou (2011) dengan judul "*The professional competence of teacher: wich qualities, attitudes, skill and knowledge contribution to a teacher's effectiveness*". Dalam penelitian ini, kualifikasi dianggap penting bagi para pengajar profesional untuk lebih efektif dalam pekerjaan pedagogis dan didaktis. Berdasarkan hasil survei nasional yang dilakukan di Yunani, guru pendidikan menengah dari semua mata pelajaran berkontribusi dengan baik. Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah secara sistematis mencatat kualifikasi yang dianggap penting bagi guru agar mereka berhasil melakukan tugas pedagogis dan didaktik mereka. Temuan penelitian ini berkesimpulan bahwa hasil yang dicapai

dalam literatur terkait mengenai pendekatan holistik untuk alat yang membentuk profil dari "guru yang baik", karena kebanyakan guru tampaknya mengasosiasikan efektivitas mengajar mereka di tempat kerja dengan baik berdasarkan sifat-sifat pribadi dan "keterampilan didaktik dan pedagogis", serta pengetahuan pedagogis. Temuan ini berkontribusi secara sistematis dan analitis isi pengetahuan profesional yang diperlukan untuk kinerja sukses dari guru yang bekerja baik secara pedagogis maupun didaktik.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel independen kompetensi profesional guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel dependen kinerja guru dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur kinerja guru, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, , budaya sekolah. Sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, kepuasan kerja serta budaya sekolah.

Penelitian Abidin, Prihatin dan Yanto (2015) menunjukkan hasil penelitian bahwa (1) diklat berpengaruh terhadap kompetensi guru secara langsung, berpengaruh terhadap kompetensi guru secara tidak langsung melalui supervisi kepala sekolah. (2) lingkungan kerja tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kompetensi guru tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui supervisi kepala sekolah dan melalui supervisi pengawas sekolah. (3) motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi guru secara langsung, berpengaruh secara tidak langsung melalui supervisi kepala sekolah. Sedangkan penelitian Cheetham & Chevers (2000) menunjukkan bahwa pengetahuan khusus dan berbagai solusi diantara faktor lainnya dan perbedaan-perbedaan pengujian

dalam praktik profesional sesuai umur, jenis kelamin dan keanggotaan berbagai profesi, sehingga menyimpulkan bahwa seseorang yang memiliki pengetahuan khusus adalah penting untuk praktek keberhasilan dan improvisasi sebagai kunci utama dalam praktik pengetahuan profesional. Lebih lanjut penelitian Sukaesih & Alimah (2012) menjelaskan bahwa praktik pembelajaran bermakna berdasarkan BTL untuk mengembangkan kompetensi profesional calon guru adalah baik dan berpengaruh secara signifikan.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel independen kompetensi guru, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel dependen kinerja guru dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, kepuasan kerja serta budaya sekolah.

Penelitian Barnes (2012) dengan judul “ *The influence of school culture and school climate on violence in school of the eastern cape province*”. Penelitian yang dilakukan tentang pengaruh budaya sekolah dan iklim sekolah tentang kekerasan di sekolah-sekolah di Eastern Cape. Yang diadaptasi dari California *School Climate* diadaptasi dari Survey - Short Form (CSCSS-SF), yang digunakan sebagai instrumen pengumpulan data, yang diisi oleh 900 siswa dari kelas 10 sampai kelas 12. Dengan analisis koefisien korelasi *product moment Pearson*, ditemukan bahwa tingkat kekerasan semakin rendah ketika budaya dan iklim sekolah ditingkatkan. Di sisi lain, kurangnya keamanan sekolah berkontribusi bagi peserta didik mengalami tingkat kekerasan lebih tinggi di sekolah. Hasil regresi

hirarki analisis menunjukkan bahwa budaya sekolah dan iklim sekolah dapat digunakan untuk menjelaskan persentase yang signifikan dari varians dalam kekerasan di sekolah. Hasil menunjukkan bahwa, dengan pengecualian dari dua aspek varians pelecehan fisik dan verbal, hasilnya tidak memiliki nilai praktis.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel independen budaya sekolah, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel dependen kinerja dan kepuasan. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, kinerja guru dan kepuasan kerja. Sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Sedangkan penelitian Sugeng (2012) hasil penelitian menunjukkan: (1) kompetensi manajerial 46.7% menyumbang secara positif dan signifikan terhadap Kinerja guru; (2) Budaya sekolah menyumbang 53.6% secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru; (3) sumbangan secara positif dan signifikan dihasilkan dari hasil pengaruh secara bersama-sama antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru sebesar 60.5%.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen kepemimpinan. Penelitian ini mengukur, kompetensi profesional guru, dan kepuasan kerja, sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kompetensi profesional guru serta kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Bakar (2012) dan Wuriyanto (2011). Bakar dalam disertasinya yang berjudul Hubungan Kecerdasan Spiritual,



Kecerdasan Emosional, Motivasi Berprestasi, Budaya organisasi dengan Kinerja Guru Kimia SMA se-Kota Malang Raya mendapatkan temuan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Demikian pula penelitian Wuriyanto tentang hubungan peran kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan berkontribusi langsung terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil penelitian ini sekaligus menuntut perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pola hubungan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam pembelajaran.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

Penelitian Numkanishorn (2002) dengan judul "*An Expliration oh the impact of principal leadership behaviour on school culture*" mengungkapkan bahwa budaya diakui sebagai komponen sentral yang darinya mengalir perilaku dan kinerja anggota organisasi. Lebih lanjut penelitian Sugeng (2012) hasil penelitian mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja guru dan terdapat pengaruh positif dan

signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Penelitian Macneil, Prater & Busch (2009) menjelaskan bahwa skor tertinggi dari prestasi siswa pada standarisasi tes di sekolah dengan dukungan lingkungan belajar yang kondusif.

Kaitan dengan penelitian ini adalah persamaan variabel dependen kinerja, adapun yang berbeda dengan penelitian ini adalah variabel independen. Penelitian ini mengukur kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja sehingga yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru serta budaya sekolah.

## **2.2. Kerangka Teoretik**

### **2.2.1 Hakikat Kinerja**

#### **2.2.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Moehariono (2014:96) kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Sedang Jasmani Asaf dan Syaiful mustofa (2013:155) mengatakan kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *work performance* atau *job performance* yang disebut prestasi kerja. Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:26) dalam Kompri (2015:130), kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja menurut Amstrong (2006:712) yakni “*performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it*”. Kutipan Amstrong mengatakan bahwa kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat, melainkan juga proses kinerja itu dengan melihat bagaimana orang mencapainya.

Ilyas (2001) dalam Kompri (2015) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personal.

Masana Sembiring (2012: 82) kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil kerja (*output*) dari suatu proses (konversi) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber daya (*resources*), data dan informasi, kebijakan, dan waktu tertentu yang digunakan disebut sebagai masukan (*input*). Umpan balik (*feed-back*) merupakan komentar dari konsumen atas *out put* yang didistribusikan yang berguna bagi perubahan atau perbaikan *input* berikutnya, sehingga proses tersebut merupakan siklus atau sistem.

Selanjutnya, kinerja menurut Barnawi dan Arifin (2014: 13) adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, “kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.” Simanjuntak (2005), “kinerja individu adalah tingkatan pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.”

Smith dalam Mulyasa (2005:136) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Kusriyanto yang dikutip Mangkunegara (2005:9), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Vroom dikutip Mulyasa, (2005:136) kinerja sebagai perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

Sergiovanni dalam Sudjana (2012: 54) menyatakan bahwa menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan dalam proses supervisi. Penilaian kinerja dalam proses pendidikan antara lain dapat dilihat pada penilaian kinerja guru (PKG). Penilaian Kinerja guru merupakan salah satu kewenangan pengawas sekolah (Sudjana, 2012:55). Sebelum mengadakan supervisi akademik seorang supervisor perlu mengadakan penilaian kinerja untuk menetapkan aspek yang perlu dikembangkannya. Penilaian unjuk kerja tersebut untuk melihat realita kondisi

pembelajaran yang terjadi di kelas. Yang dapat diamati dalam penilaian unjuk kerja guru adalah apa yang dilakukan guru dan peserta didik, aktivitas – aktivitas yang bermakna bagi guru dan peserta didik. Serta apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan dalam pembelajaran tersebut. Hasil dari penilaian unjuk kerja akan menjadi dasar untuk melakukan pendampingan, pembimbingan atau pelatihan bagi guru untuk memperbaiki kinerjanya.

Menurut Supardi (2013 : 69), kinerja guru dapat ditunjukkan dari terpenuhinya kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan bagi seorang guru. Berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, ada empat kompetensi guru mata pelajaran, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial. Kinerja guru yang dinilai dalam penelitian ini adalah kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional, karena merupakan perwujudan kompetensi-kompetensi yang langsung terkait dan dapat diamati dalam proses pembelajaran (Widoyoko, 2014:209).

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi mengenal karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan potensi peserta didik, komunikasi dengan peserta didik, serta penilaian dan evaluasi. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi lulusan. Kompetensi profesional meliputi: penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung

mata pelajaran yang diampu serta mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan selama periode tertentu sesuai dengan kriteria atau standar kerja yang telah ditentukan, dan hasil kerja tersebut tercermin dari *out put* yang dihasilkan. Menurut Robertson dalam Marsono (2006) bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Baik tidaknya kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernadin dalam Simamora (2002), ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas;
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output

serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas lain;

4. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;
5. Kemandirian, yaitu tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerja tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil kerja yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Mulyasa (2013:88) menjelaskan kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya. Sehubungan dengan pengertian tersebut, kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya. Merencanakan pembelajaran merupakan pekerjaan akademisi dan profesional, tetapi anehnya banyak guru yang tidak mencerminkan kedua karakteristik pekerjaannya. Mereka sering masuk kelas tanpa perencanaan karena dianggap mengajar merupakan pekerjaan rutin yang setiap hari dikerjakan dengan karakteristik peserta didik setiap tahun sama, kurikulum dan bahan ajar yang sama pula. Dengan demikian para guru mengajar sesuai dengan apa yang diingat tanpa

memerhatikan tingkat kompetensi peserta didik ketika memulai mengajar karena tidak memiliki ukuran hasil evaluasi harian sebelumnya, dan pembelajaran tidak memperhatikan karakteristik siswa.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Mengenai Kinerja guru, ada beberapa pandangan diantaranya Supardi dalam Kompri (2015: 131), kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggungjawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu Kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang dapat menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

#### **2.2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.**

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, Suhardiman (2012: 35) ada tiga faktor yang akan mempengaruhi kinerja: (1) kemampuan, (2)



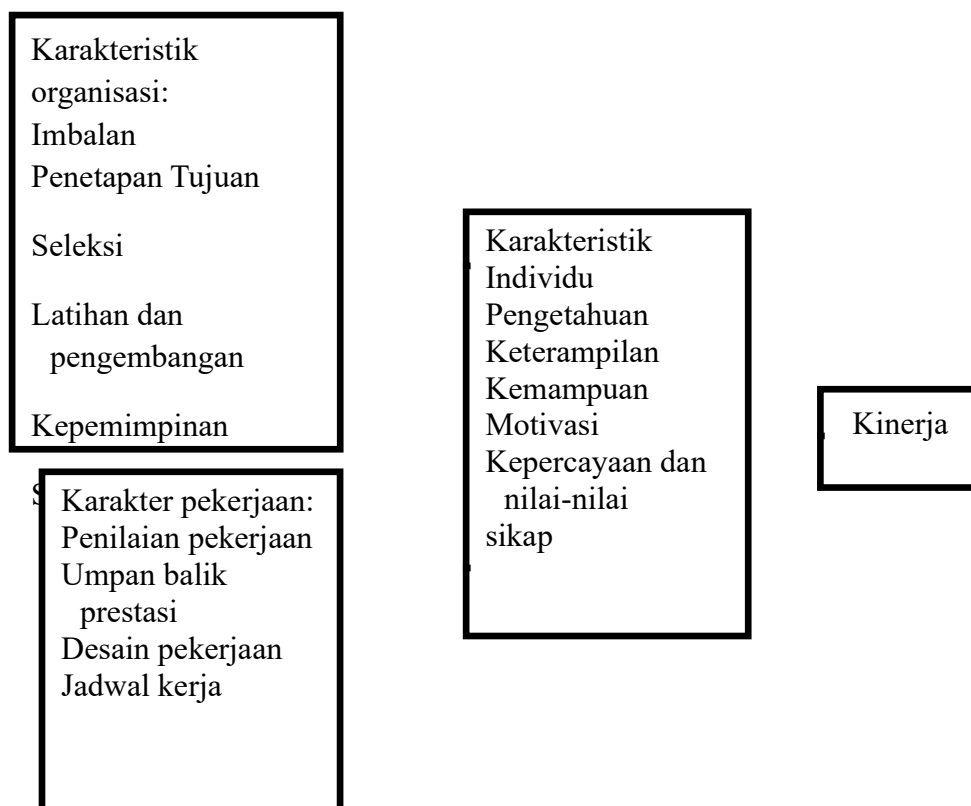
upaya, (3) peluang yang akan mempengaruhi kerja. Kinerja adalah fungsi dari ketiga faktor tersebut. Faktor kemampuan maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang terlibat dalam kegiatan produksi. Kemampuan itu mendukung pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga pegawai menjadi profesional di bidangnya. Faktor upaya mempunyai maksud bahwa harus ada upaya dari seluruh orang yang terlibat dalam organisasi mulai dari pemimpin hingga staf untuk selalu meningkatkan kemampuannya yang mendukung terhadap peningkatan kinerja. Faktor peluang atau kesempatan ialah pegawai harus memakai peluang yang sekecil-kecilnya dalam organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Sudjana (2012: 30-31) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan faktor yang berasal dari luar diri (faktor eksternal). Faktor internal terdiri dari komitmen, kompetensi dan motivasi, sedangkan faktor eksternal terdiri dari pemberdayaan oleh atasan, lingkungan kerja dan kebijakan atasan. Komitmen diartikan sebagai kecintaan dan penghargaan terhadap tugas sebagai panggilan hati nurani. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas secara piawai. Motivasi diartikan sebagai dorongan dan pergerakan untuk melaksanakan tugas dengan sebaiknya. Faktor yang eksternal adalah pemberdayaan, lingkungan kerja dan kebijakan pimpinan.

Barnawi dan Arifin (2014: 43) mengemukakan bahwa kinerja guru dipengaruhi faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun faktor eksternal yang keduanya membawa dampak bagi kinerja guru. Faktor internal kinerja guru

adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya yang meliputi: kemampuan, keterampilan, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang mempengaruhi kinerjanya, yang meliputi: gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.

Supardi (2013: 50) mengemukakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, sikap, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai dan sikap. Karakter-karakter yang mempengaruhi kinerja menurut Kopelman (dalam Supardi 2013:50) dapat ditunjukkan dalam gambar 2.1



Gambar 2.1. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menurut

Kopelman (Supardi 2013:51)

## **2.2.2. Penilaian Kinerja Guru**

### **2.2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja Guru**

Mulyasa (2013: 88) menjelaskan penilaian kinerja guru pada Hakikatnya merupakan suatu kegiatan untuk membina dan mengembangkan guru profesional yang dilakukan dari guru, oleh guru dan untuk guru. Hal ini penting terutama untuk melakukan pemetaan terhadap kompetensi dan kinerja seluruh guru dalam berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan oleh guru, kepala sekolah, dan pengawas untuk melakukan refleksi terkait dengan tugas dan fungsinya dalam rangka memberikan layanan kepada masyarakat dan meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja guru.

Lebih lanjut Daryanto (2013: 196) mendefinisikan penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya.

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan bentuk

penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Sedangkan dalam kemdiknas (2010) mengemukakan bahwa hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif dan berdaya saing tinggi. Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru, sedangkan bagi guru merupakan pedoman untuk Mendeskripsikan unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk Mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya.

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa hakikat penilaian kinerja guru adalah untuk meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan dan pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Pembinaan dan pengawasan tersebut dapat dilakukan oleh sesama guru, kepala sekolah dan pengawas sehingga diperoleh guru profesional sebagai basis peningkatan kualitas pendidikan.

#### **2.2.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja Guru**

Pelaksanaan penilaian kinerja guru dimaksudkan bukan untuk membebani atau menyulitkan guru, tetapi untuk mewujudkan guru yang profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan yang diberikan

oleh para anggotanya. Dalam hal ini, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2013:91-92), yaitu:

- a. Penilaian kinerja guru bertujuan untuk menemukan secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas (*classroom management*), dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang akan memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional.
- b. Penilaian kinerja guru memberikan jaminan bahwa guru dapat bekerja atau melaksanakan pekerjaannya secara profesional dan mampu memberikan layanan yang berkualitas terhadap masyarakat, khususnya peserta didik.
- c. Penilaian kinerja guru diharapkan dapat mengatasi kesenjangan antara guru dengan guru, antara guru dengan kepala sekolah dan pengawas, sehingga hasilnya dapat menjadi masukan yang sangat berharga bagi pengembangan pendidikan dan pengembangan karir guru pada khususnya.

### **2.2.2.3 Indikator Kinerja Guru**

Indikator kinerja pendidik (guru) menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 yaitu: merencanakan pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pendidik pada perguruan tinggi.

Indikator kinerja guru menurut Kemendiknas (2010:333) meliputi keterampilan merencanakan pembelajaran, dalam hal ini kemampuan dalam memahami tujuan pembelajaran, melakukan analisis pembelajaran, mengenali perilaku siswa, mengidentifikasi karakteristik siswa. Selanjutnya adalah keterampilan melaksanakan pembelajaran dan menilai pembelajaran. Sehingga guru diharapkan mampu dalam mempersiapkan segala perlengkapan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang relevan, menggunakan alat atau media pembelajaran, mengadakan evaluasi, dan mempunyai tanggung jawab moral yang diembarkannya.

Alat penilaian kinerja guru (APKG) yang terdiri dari dua aspek penilaian yaitu alat penilaian kinerja guru (APKG) I dan alat penilaian kinerja guru (APKG) II, (Depdiknas, 2006).

APKG I merupakan instrumen untuk menilai guru dalam membuat perencanaan pembelajaran meliputi: (1) merumuskan tujuan pembelajaran, (2) mengembangkan dan mengorganisasikan materi, media pembelajaran, dan sumber belajar; (3) merencanakan skenario kegiatan pembelajaran; (4) merancang pengelolaan kelas; (5) merencanakan prosedur, jenis, dan menyiapkan alat penilaian, dan (6) tampilan dokumen rencana pembelajaran.

APKG II merupakan instrumen untuk menilai guru dalam melaksanakan pembelajaran yang meliputi: (1) mengelola ruang dan fasilitas pembelajaran; (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (3) mengelola intraksi kelas; (4) bersikap terbuka dan luwes serta membantu mengembangkan sikap positif siswa terhadap

belajar; (5) mendemonstrasikan kemampuan khusus dalam pembelajaran mata pelajaran tertentu; (6) melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar; dan (7) kesan umum kinerja guru.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 tahun 2016 kinerja merupakan standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.

1. Merencanakan proses pembelajaran

Perencanaan pembelajaran dirancang dalam bentuk Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang mengacu pada Standar Isi. Perencanaan pembelajaran meliputi penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran dan penyiapan media dan sumber belajar, perangkat penilaian pembelajaran, dan skenario pembelajaran. Penyusunan silabus dan RPP disesuaikan pendekatan pembelajaran yang digunakan.

- a. Silabus

Silabus sebagai acuan pengembangan RPP memuat identitas mata pelajaran, identitas sekolah, Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), materi pokok, kegiatan pembelajaran, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Silabus dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan standar isi (SI) dan standar kompetensi lulusan (SKL), serta panduan penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Dalam pelaksanaannya, pengembangan silabus dapat dilakukan oleh para guru

secara mandiri atau berkelompok dalam sebuah sekolah/madrasah atau beberapa sekolah, kelompok Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau pusat kegiatan guru (PKG), dan Dinas Pendidikan. Pengembangan silabus disusun di bawah supervisi dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab dibidang pendidikan untuk SD dan SMP, dan dinas provinsi yang bertanggungjawab dibidang pendidikan untuk SMA dan SMK, serta departemen yang menangani urusan pemerintah di bidang agama untuk MI, MTs, MA dan MAK.

b. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih. RPP dikembangkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD).

Setiap Pendidik pada satuan pendidikan berkewajibann menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratis, menyenangkan, menantang, efisien, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik peserta didik. RPP disusun berdasarkan KD atau subtema yang dilaksanakan dalam pembelajaran. Komponen RPP terdiri atas: (1) Identitas sekolah yaitu nama satuan pendidikan; (2) identitas mata pelajaran atau tema/subtema; (3) kelas/semester; (4) materi pokok; (5) alokasi waktu ditentukan sesuai dengan keperluan untuk



pencapaian KD dan bebab belajar dengan pertimbangan jumlah jam pelajaran yang tersedia dalam silabus dan KD yang harus dicapai.; (6) tujuan pembelajaran yang dirumuskan berdasarkan KD dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan; (7) kompetensi dasar dan indikator pencapaian kompetensi; (8) materi pembelajaran, memuat fakta, konsep, prinsip dan prisedut yang relevan dan ditulis dalam bentuk butir0butur sesuai dengan rumusan indikator ketercapaian kompetensi; (9) metode pemebelajaran digunakan oleh pendidik untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mencapai KD yang disesuaikan dengan karakter peserta didiki dan KD yang akan dicapai; (10) media pembelajaran, berupa alat bantu proses pembelajaran untuk menyampaikan materi pelajaran; (11) sumber belajar, dapat berupa buku, media cetak dan elektronik, alam sekitar, atau sumber belajar lain yang relevan; (12) langkah-langkah pembelajaran dilakukan melalui tahapan pendahuluan, inti, dan penutup; (13) penilaian hasil pembelajaran.

## 2. Melaksanakan pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

## 3. Melakukan penilaian proses dan hasil pembelajaran

Penilaian proses pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik (*authentic assesment*) yang menilai kesiapan peserta didik, proses, dan hasil belajar secara utuh.

Keterpaduan penilaian ketiga komponen tersebut akan menggambarkan kapasitas, gaya dan perolehan belajar peserta didik yang mampu menghasilkan dampak instruksional (*instructional effect*) pada aspek pengetahuan dan dampak pengiring (*nurturan effect*) pada aspek sikap.

Hasil penilaian otentik digunakan guru merencanakan program perbaikan (*remedial*) pembelajaran, pengayaan (*enrichment*) atau pelayanan konseling.

Selain itu, hasil penilaian otentik digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki proses pembelajaran sesuai dengan standar penilaian pendidikan. Evaluasi proses pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dengan menggunakan alat lembar pengamatan, angket sebaya, rekaman, catatan anekdot, dan refleksi.

Evaluasi hasil pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dan diakhir satuan pelajaran dengan menggunakan metode dan alat: tes lisan/perbuatan, dan tes tertulis. Hasil evaluasi akhir diperoleh dari gabungan evaluasi proses dan evaluasi hasil pembelajaran.

#### 4. Melakukan pengawasan proses pembelajaran

Pengawasan dalam proses pembelajaran meliputi: pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut.

a. Pemantauan

- 1). Pemantauan proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.
- 2). Pemantauan dilakukan dengan cara diskusi kelompok terfokus, pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dan dokumentasi.
- 3). Kegiatan pemantauan dilaksanakan oleh kepala dan pengawas satuan pendidikan.

b. Supervisi

- 1). Supervisi proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilain hasil pembelajaran.
- 2). Supervisi pembelajaran diselenggarakan dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi.
- 3). Kegiatan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas satuan pendidikan.

e. Evaluasi

- 1). Evaluasi proses pembelajaran dilakukan untuk menentukan kualitas pembelajaran secara keseluruhan, mencakup tahap perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.
- 2). Evaluasi proses pembelajaran diselenggarakan dengan cara:
  - a. membandingkan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan standar proses.

- b. mengidentifikasi kinerja guru dalam proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi guru.
- c. evaluasi proses pembelajaran memusatkan pada keseluruhan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

d. Pelaporan

Hasil kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran dilaporkan kepada pemangku kepentingan.

d. Tindak lanjut

- 1). Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar.
- 2). Teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar.
- 3). Guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/ penataran lebih lanjut.

#### **2.2.2.4 Model Kinerja Guru**

Susanto (2016:72-73) menjelaskan terdapat tiga model dalam melaksanakan tugas guru sebagai pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran di kelas, diantaranya adalah model Rob Norris, model Oregon, dan model Standford. Ketiga model tersebut secara populer dikenal dengan sebutan

*Stanford Teacher of Appraisal Competence*, disingkat dengan STAC. Ketiga model tersebut dapat diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

a. Model Rib Norris

Model Rob Noris menyatakan bahwa akumulasi beberapa komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi:

- 1) Kualitas-kualitas personal dan profesional.
- 2) Persiapan mengajar.
- 3) Perumusan tujuan mengajar.
- 4) Penampilan guru dalam mengajar di dalam kelas.
- 5) Penampilan siswa.
- 6) Evaluasi.

b. Model Oregon

Model Oregon ini mengelompokkan kompetensi atau kemampuan mengajar guru ke dalam lima kelompok, yaitu:

- 1) Perencanaan dan persiapan belajar.
- 2) Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar.
- 3) Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar.
- 4) Kemampuan hubungan personal.
- 5) Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional

c. Model Stabford

Model Stanford membagi kemampuan mengajar guru di kelas ke dalam komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Komponen tujuan
- 2) Komponen guru mengajar
- 3) Komponen evaluasi

#### **2.2.2.5 Implementasi Kinerja Guru**

Frost dan Durrent (2003:1) menyatakan bahwa kemampuan organisasi sekolah tergantung pada kapasitas personal dan interpersonal dari para guru, dan pada kemampuan mereka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan profesional me

reka, untuk membentuk dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan kolega mereka.

Mencerdasi pemahaman tentang tugas profesional guru, tolak ukur atau standar penilaian kinerja guru akan terkait dengan aspek-aspek atau dimensi dan indikator tugas` pokok guru, antara lain:

- 1) Dimensi perencanaan dengan indikator (a) membuat rencana pengelolaan program pembelajaran, (b) membuat rencana pengelolaan kelas, (c) membuat rencana evaluasi dan penilaian prestasi siswa, (d) membuat rencana dan pengayaan, dan (e) membuat rencana bimbingan dan penyuluhan.

- 2) Dimensi penyajian metode pembelajaran, dengan indikator memiliki kemampuan dalam (a) penguasaan materi pembelajaran, (b) penggunaan kelas sebagai tempat kegiatan belajar mengajar (KBM) dan memanfaatkan waktu belajar efektif dan efisien, (c) penggunaan media/sumber dalam kegiatan pembelajaran, dan (d) penggunaan metode pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan proses pembelajaran dan (e) penguasaan teknik komunikasi dan interaksi dengan siswa.
- 3) Dimensi pelaksanaan evaluasi pembelajaran, dengan indikator memiliki kemampuan dalam (a) pelaksanaan penilaian prestasi belajar siswa, (b) pembuatan alat evaluasi, dan (c) penyajian laporan kemajuan dalam *raport*.
- 4) Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan dengan indikator menguasai, memahami dan mendalami (a) landasan kependidikan dan GBPP, (b) kebutuhan siswa sebagai hasil evaluasi siswa, dan (c) landasan strategi pembelajaran berikutnya.
- 5) Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program, dengan indikator menguasai, memahami dan mendalami (a) landasan kependidikan dan GBPP, dan (b) fungsi dan program bimbingan serta penyuluhan, teknik komunikasi dan interaksi.
- 6) Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program ekstrakurikuler, dengan indikator memahami dan menguasai dalam hal (a) prinsip-prinsip penelitian, (b) membuat administrasi guru dan pembelajaran, (c)

menafsirkan hasil penelitian pendidikan, (d) menindaklanjuti penilaian kemajuan pembelajaran, dan (e) perkembangan kelompok minat siswa.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual bahwa kinerja adalah prestasi kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dikerjakannya. Sedangkan kinerja guru adalah sebagai suatu kondisi yang dapat menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran dengan indikator pengukurannya adalah perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi serta tindak lanjut hasil pembelajaran.

### **2.2.3. Hakikat Kepuasan kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kepuasan**

Wexley dan Yukl (2005: 129) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai cara seorang merasakan pekerjaannya. Siagian (2008: 195) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Smith dalam Triton PB (2009), kepuasan kerja sebagai perasaan para karyawan tentang pekerjaannya secara umum. Berbagai studi menunjukkan hubungan kepuasan kerja, dengan tingkat *turnover* dan perasaan negatif para karyawan. Hubungan ini dapat terjadi ketika dalam diri karyawan muncul adanya rasa tidak puas. Sebaliknya jika karyawan merasa puas maka akan muncul perasaan puas dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi



tersebut. Hal ini membuktikan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara umum. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Dalam mengukur komponen dari kepuasan kerja, menggunakan pengukuran kepuasan dengan skala *index* deskripsi jabatan (*Job Description Index*) skala pengukuran kepuasan ini dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1996) dalam Sopiah (2008). Skala indeks tersebut yang diukur adalah sikap pekerja terhadap pekerjaan, pimpinan, dan promosi jabatan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, lingkungan dan kepuasan terhadap pengawasan oleh pimpinan.

Kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Mengacu pada pendapat tersebut, Luthans (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. Sebaliknya jika mereka merasa diperlakukan

dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2002).

### **2.2.3.2. Faktor-faktor Mempengaruhi Kepuasan**

Ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja, Robbins (2007) menyatakan adanya lima faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang, kerja yang menantang diartikan sebagai pemberian tugas yang sesuai dengan kemampuan kerja karyawan atau bahkan mampu menimbulkan semangat belajar dari karyawan tersebut.
2. Ganjaran yang pantas Ganjaran atau kompensasi yang pantas akan menimbulkan kepuasan karena dapat digunakan oleh karyawan guna meningkatkan taraf kesejahteraan hidupnya.
3. Kondisi kerja yang mendukung .Kondisi kerja terkait dengan suasana kerja yang ada di lingkungan kerjanya. Seorang karyawan tidak mungkin mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya dukungan baik berupa sarana atau prasarana organisasi.
4. Rekan sekerja yang mendukung. Sebagai seorang manusia, karyawan akan memerlukan orang lain guna membantunya. Rekan kerja yang mampu memberikan bantuan yang sifatnya positif bagi pengembangan kualitas kerja karyawan akan menimbulkan kepuasan

kerja dalam diri karyawan tersebut.

5. Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pekerjaan pada intinya merupakan kebutuhan pribadi karyawan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut maka karyawan perlu mencari pekerjaan yang sesuai dengan dirinya.

Beberapa pendapat tentang harapan-harapan karyawan pada organisasinya antara lain dikemukakan oleh Byar dan Rue dalam Agustina (2002) yang menyebutkan tujuh determinan kepuasan kerja, yaitu : (1) Kualitas manajemen perusahaan (Style and quality of management); (2) Desain pekerjaan (Job design); (3) Kompensasi (Compensation); (3) Kelompok kerja (Social Relationship); (4) Kondisi kerja (Working Conditions); (5) Kesempatan untuk maju (Perceived longrange opportunities); (6) Kesempatan-kesempatan lain yang didapatkan dari perusahaan (Perceived opportunities elsewhere).

Menurut Hasibuan (2007: 203) faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan adalah: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pemimpin dalam kepemimpinannya; (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak. Lebih lanjut Mangkunegara (2009:120) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu:

- 1) Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja,

kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Sutrisna (2009:80) ada beberapa yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, keterampilan dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor financial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Ahmad Slamet (2007:209), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1) Faktor-faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik pada hakekatnya adalah sumber ketidakpuasan yang

berasal dari luar pekerjaan yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ini meliputi:

a. Faktor tingkat kesejahteraan atau gaji

Gaji dan kesejahteraan adalah penghasilan seseorang sebagai sarana pemenuhan kebutuhan pokok hidup dalam bentuk uang, barang, dan atau fasilitas lain yang diterimanya akibat suatu tugas pekerjaan yang akan dilakukan sebagai prasyarat agar bekerja lebih bersemangat dan lebih produktif.

b. Faktor hubungan antar pribadi atau rekan kerja

Hubungan antara pekerja dengan rekan sekerja sangatlah penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja. Karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya yang sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja.

c. Faktor mutu *supervise*

Situasi dalam suatu organisasi selalu berubah, tuntutan pelayanan kesehatan untuk menjadi lebih baik semakin meningkat. Untuk itu suatu organisasi akan selalu berupaya memiliki sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

2) Faktor-faktor Instrinsik

Faktor instrinsik adalah faktor kondisi dalam pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor ini

disebut pula *satisfie*, *motivator*, *job contents*, yang meliputi dorongan berprestasi, penghargaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan dan kesempatan berkembang dan tanggungjawab. Dari beberapa faktor tersebut yang lebih dominan dalam kepuasan kerja adalah:

a. Faktor karakteristik pekerjaan

Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang. Secara definitif pekerjaan adalah rumpun tugas yang dilaksanakan oleh pekerja untuk mencapai organisasi. Karakteristik pekerjaan berhubungan dengan rancangan yang akan diberikan kepada pekerja apakah pekerjaan tersebut banyak atau sedikit menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan.

b. Faktor peluang untuk berkembang atau promosi

Dalam melakukan pekerjaan pekerja mempunyai keinginan untuk berkarir dengan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja.

Menurut Herzberg (1969) dalam Rivai (2005:476) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan tidak kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor. Faktor pertama disebut faktor pendorong (*motivation factors*) dan faktor kedua disebut faktor penyehat (*hygiene factors*). Faktor pendorong terdiri dari lima bagian yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan promosi. Sedangkan faktor penyehat ada sebelas bagian yaitu: gaji, kemungkinan untuk tumbuh, hubungan dengan

bawahan, hubungan dengan rekan sejawat, hubungan dengan atasan, supervisi, kebijakan dan administrasi, supervisi teknis, kondisi kerja, kehidupan pribadi dan keamanan kerja.

### 2.2.3.3. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:120) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

#### 1. Teori Keseimbangan (*equality theory*)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi, diperoleh dengan cara memperbandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain.

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity in equity*. Wexley & Yukl (1992:56) mengemukakan bahwa "*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*". *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya: pendidikan, pengalaman, skil, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol,

pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antar *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang tidak menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

## 2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*).

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should and how much there is now*). Artinya orang akan merasa apabila tidak ada perbedaan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minum telah tercapai.



3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Needs Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two Factors Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis

dengan analisis konten (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg (dalam Mangkunegara, 2007:136), yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor motivasi (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job content*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor motivasi disebut pula *satisfier*, *motivator*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

#### 6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*).

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom, kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler (dalam Davis, 2000:65) mengemukakan bahwa “*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probabilitas kompetensi profesional guru that certain will lead to it*”. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

#### 2.2.3.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Umam (2010: 197) menjelaskan tentang dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap unjuk kerja sebagai berikut:

a. Dampak Terhadap Produktivitas

Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil, kepuasan kerja mungkin merupakan akibat, dan bukan merupakan sebab dari produktivitas. Produktivitas yang tinggi akan menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika karyawan memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) diterima terasa adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jadi karyawan tidak dapat memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk kerja, kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

b. Dampak terhadap Ketidakhadiran (*absenteisme*) dan Keluarnya Tenaga Kerja (*turn over*).

Menurut Robbins dalam Umam (2010:198) mengatakan ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja dapat diungkapkan dengan berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan dan lain-lain. Empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu:

1. Keluar (*exit*), meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.

2. Menyuarakan atau memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan, sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau membuat kesalahan yang lebih banyak.
4. Kesetiaan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan (guru) tersebut, maka dapat disimpulkan secara konseptual bawah kepuasan kerja guru adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan atau adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan bagi guru dalam memandang pekerjaan mereka. Indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja guru yaitu: (1) hubungan kerja; (2) iklim organisasi; (3) upah/insentif; (4) desain pekerjaan.

## **2.2.4. Hakikat Budaya sekolah**

### **2.2.4.1. Pengertian Budaya Sekolah**

Budaya sekolah (*school culture*) merupakan salah satu unsur sekolah yang penting dalam mendukung peningkatan prestasi dan mutu sekolah. Konsep budaya dalam dunia pendidikan berasal dari budaya tempat kerja di dunia industri seperti yang disampaikan oleh Deal dan Peterson (1999: 3) seperti berikut.

*The concept of culture has a long history in the explanation of human behavior across human groups... Later, other social scientists applied the culture concept to the more limited aspects of patterns of behavior and thought within formal work organizations.*

Konsep budaya memiliki sejarah yang panjang dalam menjelaskan perilaku manusia pada umumnya dan kelompok-kelompok pada khususnya. Ilmuwan sosial lainnya kemudian menerapkan konsep budaya kepada aspek-aspek yang lebih spesifik atau terbatas yakni mengenai pola perilaku dan cara berpikir manusia dalam bekerja formal pada organisasi-organisasi. Budaya sekolah dikembangkan dari konsep budaya tersebut yang mengatur perilaku warga sekolah melalui penetapan tata tertib atau aturan-aturan yang harus ditaati bersama oleh warga sekolah. Maslowski (2001: 8-9) yang mendefinisikan budaya sekolah sebagai berikut.

*The basic assumptions, norms and values, and cultural artifacts that are shared by school members, which influence their functioning at school. This definition refers to a number of cultural elements, i.e. basic assumptions, norms and values, and cultural artifacts, and a number of cultural aspects, i.e. its shared nature and influence on behavior.*

Budaya sekolah berupa asumsi-asumsi dasar, norma-norma, nilai-nilai, budaya artifak yang diyakini warga sekolah dapat mempengaruhi fungsi sekolah. Definisi ini mengacu pada sejumlah elemen budaya yakni asumsi-asumsi dasar, norma dan nilai, dan budaya artifak, serta sejumlah aspek budaya yakni segala kebiasaan dan yang berpengaruh pada perilaku.

Deal dan Kent (1999:26) mendefinisikan budaya sekolah sebagai keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan sebagai warga suatu masyarakat. Kualitas kehidupan sekolah, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dalam hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut sekolah. Herkovits (1997:24) mengungkapkan budaya sebagai kerangka pikir (*construct*)

yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan, nilai, tujuan sehingga membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang. Schein (1992:23) mendefinisikan budaya sebagai asumsi dan keyakinan dasar yang dilakukan bersama para anggota kelompok organisasi. Robbins (1990:24) mengungkapkan sebagai nilai dominan yang didukung organisasi, Amirullah (2003:24) sedangkan mendefinisikan budaya sebagai sejumlah nilai, kepercayaan, kebiasaan yang digunakan untuk menunjukkan perilaku dan/atau kelompok. Tika (2006:4) mengemukakan definisi budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Menurut Tilaar (2004:190) tanpa kebudayaan tidak mungkin lahir suatu kepribadian. Budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas suatu masyarakat dan identitas suatu bangsa. Pendidikan adalah suatu proses pembudayaan, yaitu menanamkan nilai-nilai dan norma-norma dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara, menjadikan manusia menjadi makhluk yang berbudi luhur, mulia dan berbudaya.

Lebih lanjut Daryanto (2015: 3-4) mendefinisikan budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *Stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Adapun kegiatan budaya sekolah antara lain:

- a. Budaya salam, dimana setiap kali bertemu (guru, siswa dan orang tua) saling mengucapkan salam dan berjabat tangan.
- b. Majalah sekolah yang dibuat oleh siswa untuk melatih bakat jurnalistiknya.
- c. Dialog interaktif dengan para pakar dibidangnya, mulai dari masalah yang kuno sampai teknologi terbaru.
- d. Lintas juang untuk mendidik siswa menjadi calon pengurus OSIS
- e. Studi kepemimpinan siswa untuk melatih kepemimpinan siswa menjalankan organisasi.
- f. Budaya disiplin dimana siswa tidak diperkenankan masuk kelas bila terlambat dan melakukan pelanggaran tata tertib sekolah.
- g. Budaya kerja keras, cerdas dan ikhlas adalah siswa dilatih menyelesaikan tugas-tugasnya dengan cepat, tepat waktu, dan berharap mendapatkan pahala dari Tuhan.
- h. Budaya kreatif yaitu melatih siswa menciptakan inovasi sesuai bakat dan minatnya, mandiri dan bertanggung jawab yaitu melatih siswa untuk bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain dan bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan guru.

Berdasarkan definisi tersebut yang dimaksud budaya sekolah adalah kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh berkembang berdasarkan spirit dan nilai-nilai tertentu yang dianut sekolah, keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah yang mampu memberikan tumbuh kembangnya kecerdasan, keterampilan, dan aktivitas peserta didik yang ditampilkan dalam

bentuk hubungan sesama warga sekolah dalam bekerja, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, berpikir rasional, motivasi belajar. Budaya sekolah merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat sekolah yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak, terutama yang berkaitan dengan kompetensi lulusan.

#### **2.2.4.2. Karakteristik Budaya Sekolah**

Karakteristik budaya sekolah bersifat positif dan negatif. Budaya sekolah yang bersifat positif menunjang perbaikan mutu sekolah, kinerja di sekolah dan mutu kehidupan yang memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, positif dan profesional. Budaya sekolah yang sehat memberi peluang sekolah dan warga sekolah bekerja secara optimal, bekerja secara efisien, energik penuh vitalitas, memiliki semangat yang tinggi dan akan mampu terus berkembang. Karena itu Petterson (1999:2) mengungkapkan bahwa di beberapa sekolah, budaya sekolah yang positif memberikan inspirasi kepada guru untuk belajar berkembang, mengambil risiko, dan bekerja secara kolektif.

Hargreaves (1999: 3) mengungkapkan budaya sekolah positif dalam kaitannya dengan guru yakni: *They found that teacher efficacy, the belief that a teacher can help even the most unmotivated student, had a positive effect on all outcomes*”, guru yang memiliki efikasi diri dan dengan keyakinannya mampu memotivasi siswa sehingga memberikan dampak positif terhadap *outcomes* sekolah secara keseluruhan. Kemampuan guru secara verbal memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan prestasi siswa. Budaya sekolah yang positif



memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, dan profesional. Budaya sekolah yang sehat memberikan peluang kepada seluruh warga sekolah untuk melaksanakan fungsinya secara optimal, bekerja secara efisien, penuh vitalitas, bersemangat dan memiliki keinginan untuk terus berkembang. Karakteristik budaya sekolah yang positif tersebut dapat membentuk budaya sekolah yang kuat yakni mencakup tiga aspek budaya artifak, nilai dan asumsi dasar. Budaya sekolah yang kuat mampu membangun konsensus atau kesepakatan di antara warga sekolah mengenai masalah-masalah yang dihadapi bersama. Oleh sebab itu, budaya sekolah yang kuat menjadi modal utama dalam rangka melakukan perubahan ke arah perbaikan yang lebih baik.

Selain memiliki karakteristik yang bersifat positif, budaya sekolah juga memiliki karakteristik yang bersifat negatif. Budaya sekolah yang bersifat negatif mencerminkan adanya sikap dan keyakinan negatif yang dianut oleh warga sekolah. Sikap dan keyakinannya yang negatif dapat muncul dari berbagai sumber seperti yang dikemukakan oleh Peterson (1999a: 2) sebagai berikut :

*Negative attitudes and beliefs can spring from many sources: perhaps staff development activities poorly conceived in the past and didn't address teacher needs. Or the school has struggled academically for a long time and staff members have given up, telling each other that "nobody could teach these kids".*

Karakteristik budaya sekolah yang bersifat negatif menghambat tercapainya peningkatan mutu sekolah. Budaya sekolah yang negatif umumnya bersifat anarkis, bias, dan dominatif. Budaya sekolah yang memiliki ciri negatif ini direfleksikan dengan kepuasan sekolah dengan kegiatan yang telah dilakukan dan hasil yang telah dicapai. Kepuasan tersebut menimbulkan kebanggaan

sehingga sekolah cenderung kurang terpacu untuk melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap kegiatan yang dilakukan. Selain itu, budaya sekolah yang bersifat negatif ini harus diminimalkan bahkan dihilangkan sehingga tidak menjadi hambatan bagi sekolah untuk melakukan perubahan.

Robbins (2001) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian dan rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada satu kesatuan dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya sekolah itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan oemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggotanya diharapkan berperilaku.

#### **2.2.4.3. Unsur – unsur Budaya Sekolah**

Budaya sekolah selain memiliki karakteristik positif dan negatif yang dapat merubah dan mempengaruhi kehidupan sekolah, Budaya sekolah juga memiliki dua unsur yaitu budaya sekolah yang dapat diamati dan tidak dapat diamati. Budaya sekolah yang dapat diamati disebut sebagai artifak, sedangkan budaya sekolah yang tidak dapat diamati dibedakan menjadi dua yaitu nilai dan asumsi dasar. Kedua unsur budaya sekolah ini dapat dijelaskan seperti berikut:

##### **(1) Artifak**

Artifak merupakan unsur budaya sekolah yang berintikan norma perilaku bersama warga sekolah secara keseluruhan. Norma perilaku tersebut telah dianut dan diterapkan oleh warga sekolah secara berkelanjutan atau turun-temurun. Meskipun terjadi pergantian kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa, namun norma perilaku di sekolah tersebut dianut dan diterapkan. Artifak sekolah meliputi rutinitas, upacara, tradisi, dan mitos seperti yang dikemukakan Stolp (1994: 4)

sebagai berikut: “Bahwa artifak-artifak sekolah seperti kegiatan-kegiatan rutin, upacara, tradisi, atau bahasa yang dipakai di sekolah dapat digunakan sebagai pendekatan perubahan budaya. Artifak-artifak sekolah mengalami perubahan seiring dengan waktu. Kesempatan untuk berinteraksi antara guru dengan siswa dapat menjadi salah satu cara yang dapat mengubah artifak sekolah. Sehubungan dengan itu, sebelum melakukan perubahan terhadap artifak sekolah, sekolah harus memberi perhatian kepada segala sesuatu yang bersifat rutin sehingga dapat mengembangkan hal-hal yang memiliki nilai tinggi melalui pemanfaatan budaya sekolah tersebut.

## (2) Nilai dan Asumsi Dasar

Nilai dan asumsi dasar sebagai unsur budaya sekolah dianut bersama oleh warga sekolah berdasarkan hal yang penting, baik, dan benar. Unsur budaya sekolah ini tidak dapat diamati atau bersifat abstrak karena terletak dalam kehidupan bersama. Perubahan terhadap unsur budaya sekolah ini sulit dilakukan dan membutuhkan waktu yang lama. Unsur budaya sekolah tersebut menjadi pedoman dalam menentukan kebijakan dan penyelenggaraan kegiatan disekolah. Meskipun nilai dan asumsi dasar sama-sama bersifat abstrak, namun kedua hal tersebut pada prinsipnya berbeda. *Nilai* berkaitan dengan hal-hal yang dianggap normal dan tidak bertentangan dengan kesusilaan. Sementara *asumsi* dasar berkaitan dengan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh warga sekolah. Dalam unsur budaya sekolah ini terkandung sistem yang memotivasi guru untuk lebih sukses seperti yang dikemukakan oleh Fullan (1991b: 2) bahwa : “Sistem-sistem yang diyakini dapat membantu tenaga pendidik untuk lebih sukses dan juga dapat

mencegah dari pemikiran-pemikiran yang kurang baik. Beberapa hal yang diyakini mengenai sistem tersebut yaitu: hal-hal yang tidak bisa dirubah, disiplin, bekerja dengan para ahli, birokrasi bidang pendidikan publik secara progresif, dan kemampuan bekerja dengan baik di dalam kelas. Selain nilai-nilai internal, budaya sekolah juga dipengaruhi oleh nilai-nilai eksternal.

Deal dan Peterson (1999 : 37) mengemukakan “*As schools become more and more diverse ethnically, socially, and economically, they need to rediscover or invent traditions that knit people together-integrative traditions that help everyone develop understanding and appreciation for others*”, sekolah-sekolah yang dirancang lebih bersifat etnis, sosial dan ekonomi perlu mendalami atau menemukan nilai-nilai tradisi lebih dalam sehingga satu sama lain dapat mengembangkan pemahaman dan saling mendukung satu dengan yang lain.

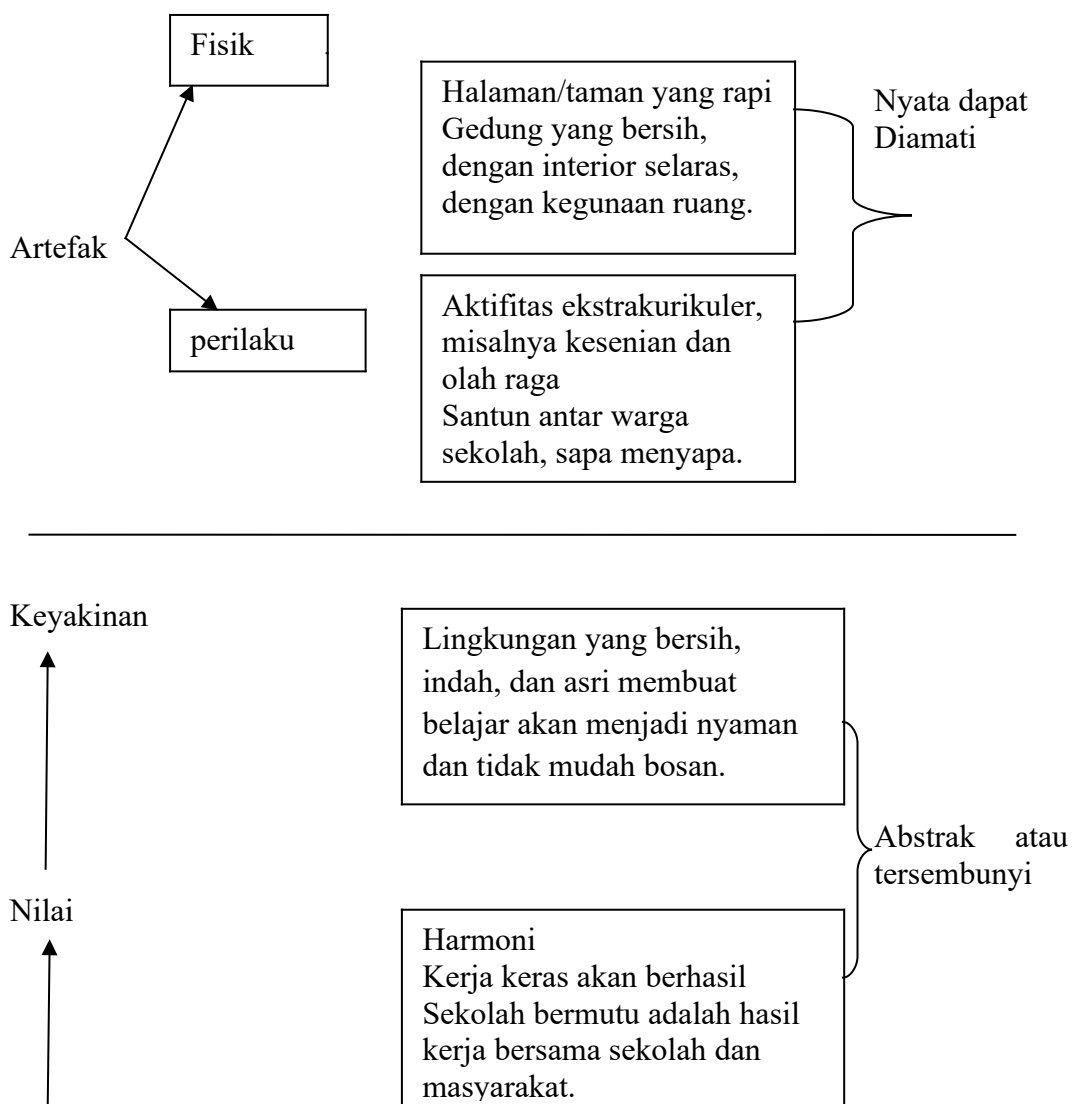
Nilai dan keyakinan sebagai unsur budaya dikemukakan secara berbeda oleh Herminarto Sofyan (2005: 12) bahwa unsur budaya sekolah baik positif maupun negatif berkaitan dengan visi dan misi sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, sekolah harus memahami dan mengenali aspek-aspek budaya yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Unsur-unsur budaya sekolah yang berkaitan dengan kualitas, moralitas, dan multikulturalitas adalah sebagai berikut : *Pertama*, artifak terkait kultur positif; a) ada ambisi untuk meraih prestasi, pemberian penghargaan pada yang berprestasi. b) hidup semangat menegakkan sportivitas, jujur, mengakui keunggulan pihak lain, c) saling menghargai perbedaan, d) *trust* (saling percaya). *Kedua*, artifak terkait kultur negative; a) banyak jam kosong dan absen dari tugas, b) Terlalu permisif terhadap pelanggaran nilai-nilai moral, c)

adanya friksi yang mengarah pada pepecahan, terbentuknya kelompok yang saling menjatuhkan, c) penekanan pada nilai pelajaran bukan pada kemampuan. *Ketiga*, Artifak yang netral muatan kultural. Kegiatan arisan sekolah, jenis kelamin kepala sekolah dan guru, dan sebagainya. Artifak sebagai unsur budaya sekolah dapat diamati, sehingga perubahan terhadap unsur budaya umumnya tidak mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu yang lama. Budaya sekolah pada prinsipnya tercermin dari artifak yang dapat mencakup perilaku verbal, non-verbal, dan benda hasil budaya. Perilaku verbal berkaitan dengan ungkapan dalam bentuk tindakan, sedangkan benda hasil budaya merupakan produk – produk yang mencerminkan budaya sekolah seperti arsitektur. Lambang, tata ruang, interior dan eksterior. Sementara budaya sekolah tidak dapat diamati dibedakan menjadi tiga yaitu nilai, keyakinan dan asumsi. Nilai mencakup mutu, disiplin, dan toleransi. Keyakinan berkaitan dengan semboyan atau moto sekolah. Asumsi menunjukkan pandangan warga sekolah terhadap segala peristiwa yang terjadi di sekolah.

Berdasarkan unsur-unsur tersebut dapat dikemukakan bahwa budaya sekolah secara garis besar memiliki dua unsur yaitu budaya yang dapat diamati dan tidak dapat diamati. Budaya yang dapat diamati disebut artifak, sedangkan yang tidak dapat di amati meliputi nilai, keyakinan, dan asumsi. Artifak dibedakan menjadi dua yaitu fisik dan perilaku. Fisik menunjukkan produk atau benda yang terdapat di sekolah seperti gedung halaman, dan ruangan, sedangkan perilaku menunjukkan kegiatan yang diselenggarakan di sekolah. Nilai mencakup mutu, disiplin, tata tertib atau peraturan, dan toleransi. Keyakinan berkaitan dengan

filosofi sekolah di asumsi menunjukkan cara pandang warga sekolah dalam mempresepsikan peristiwa yang terjadi.

Perwujudan budaya sekolah dalam Departemen Pendidikan Nasional (2001:20) seperti halnya lapisan budaya pada umumnya yang terdiri dari dua lapisan yaitu lapisan pertama dapat diamati seperti arsitektur, tata ruang, kebiasaan, rutinitas, simbol, logo, slogan, upacara, gambar, tanda-tanda, dan lain-lain. Lapisan kedua yaitu tidak dapat diamati, seperti norma perilaku warga sekolah. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Asumsi

Gambar 2.2. ilustrasi budaya sekolah//Sumber:Depdiknas 2001

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual bahwa budaya sekolah adalah keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan sebagai warga suatu masyarakat. Kualitas kehidupan sekolah, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dalam hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut sekolah. Dengan indikator sebagai berikut: fisik, perilaku nilai dan norma serta filosofi sekolah.

## **2.2.5. Hakikat Kompetensi Profesional**

### **2.2.5.1. Pengertian Kompetensi Profesional**

Menurut Sagala (2011: 29) kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Dengan demikian, istilah kompetensi sangat kontekstual dan tidak universal untuk semua jenis pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan memerlukan porsi yang berbeda-beda antara pengetahuan, sikap dan keterampilannya. Lebih lanjut, Robbins & Judge (2009: 57-61) menyatakan bahwa kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor, yaitu :

- a. Kemampuan Intelektual (*Intellectual Kompetensi profesional guru*), merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental (berfikir, menalar dan memecahkan masalah).



- b. Kemampuan Fisik (*Physical Kompetensi profesional guru*), merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas”. Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, untuk menentukan suatu hal. kompetensi guru merupakan kewenangan guru untuk melakukan tugasnya dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam pelaksanaannya guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Lebih lanjut Sanjaya (2005:145) menjelaskan kompetensi profesional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu, tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini. Beberapa kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi ini di antaranya:

- a. Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, misalnya paham akan tujuan pendidikan yang harus dicapai baik tujuan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler, dan tujuan pembelajaran.
- b. Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan, misalnya paham tentang tahapan perkembangan siswa, paham tentang teori-teori belajar dan lain sebagainya.
- c. Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya.
- d. Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran.
- e. Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar.
- f. Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
- g. Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran.
- h. Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang, misalnya paham akan administrasi sekolah, bimbingan dan penyuluhan.
- i. Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.

Selanjutnya Priansa (2014: 127) menjelaskan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan terintegrasikannya konten pembelajaran dengan penggunaan TIK dan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP, Pasal 28 ayat 3 butir c).

Dengan demikian, guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau *subject matter* yang akan diajarkan serta penguasaan didaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih model, strategi dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran.

Kriteria kompetensi yang melekat pada kompetensi profesional guru meliputi:

1. menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan diampu.
3. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesional secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Lebih lanjut Muslim (2009: 115) menjelaskan bahwa guru yang profesional diharapkan dapat melaksanakan tugasnya secara baik. Tugas utama seorang guru adalah mengajar. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik, seorang sesungguhnya telah dibekali dengan sejumlah kompetensi, yakni kompetensi paedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Sebagai guru tentu harus bekerja secara profesional, yang ditandai oleh hal-hal (1) guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses

belajar; (2) guru menguasai secara mendalam bahan atau materi yang akan diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa; (3) guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa, melalui teknik evaluasi; (4) guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman; (5) guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. Beberapa aspek yang dapat mencerminkan guru profesional antara lain berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan sebagai berikut. 1. Menguasai landasan kependidikan. 2. Memahami bidang psikologi pendidikan. 3. Menguasai materi pelajaran. 4. Mampu mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran. 5. Mampu dalam merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar. 6. Mampu dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. 7. Mampu dalam menyusun program pembelajaran. 8. Mampu dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang. 9. Mampu dalam melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.

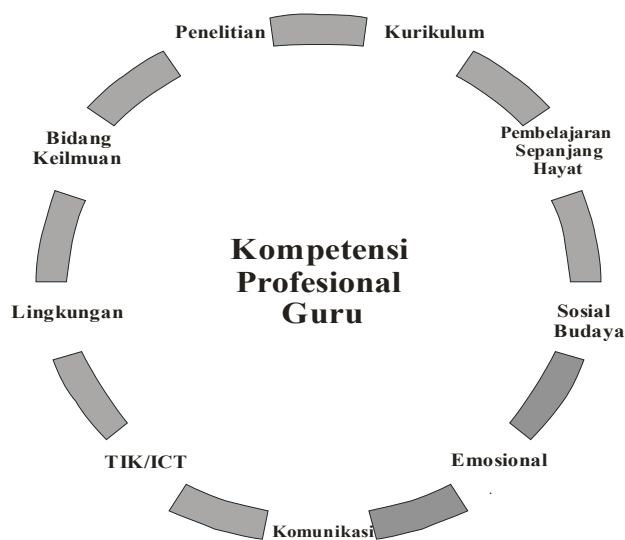
#### **2.2.5.2. Ruang Lingkup Kompetensi Profesional**

Secara umum, ruang lingkup kompetensi profesional guru dapat diidentifikasi sebagai berikut (Mulyasa, 2008:135-136).

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofis, psikologis, sosiologis dan sebagainya;
- 2) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.

- 3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- 5) Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.
- 6) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
- 7) Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
- 8) Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Selvi (2010:168-169) mengemukakan bahwa ruang lingkup kompetensi profesional mencakup; (1) Kompetensi bidang keilmuan, (2) Kompetensi penelitian, (3) Kompetensi pengembangan kurikulum, (4) Kompetensi pembelajaran sepanjang hayat, (5) Kompetensi sosial budaya, (6) Kompetensi emosional, (7) Kompetensi komunikasi, (8) Kompetensi dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK/ICT), (9) Kompetensi pemahaman terhadap lingkungan.



**Gambar 2.3 Kompetensi Profesional Guru**

(Sumber: Selvi, 2010:169)

### **2.2.5.3. Macam-macam Kompetensi Guru**

Seorang guru akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik apabila ia memiliki kemampuan dasar atau kompetensi keguruan. Karena hal ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan pengajarannya. Di dalam UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 8 menyebutkan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada pasal 8 tentang kompetensi dijelaskan pada pasal 10 ayat 1 yang berbunyi kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 8 meliputi:

#### **1. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda.

Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

## **2. Kompetensi Kepribadian**

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru.

Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi

ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

### **3. Kompetensi Sosial**



Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

#### **4. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu

*update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- a. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- b. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- c. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.

- d. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek:

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- b. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu.
- c. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual pengertian dari kompetensi profesional adalah kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dengan indikator sebagai berikut: kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, pemahaman dalam bidang

psikologi pendidikan, kemampuan dalam menguasai materi pelajaran, kemampuan dalam mengaplikasikan metodologi dan strategi pembelajaran, kemampuan dalam merancang berbagai media dan sumber belajar, kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Dari semua indikator tersebut peneliti menyimpulkan dalam 4 indikator pengukuran yang terdiri dari penguasaan keilmuan, penguasaan metode dan implementasi serta desain media dan sumber belajar.

#### **2.2.5.4 Komponen Sikap dan Perilaku Profesional**

Langkah berikutnya untuk mengembangkan dan mengukur sikap dan perilaku profesional dalam ranah pendidikan adalah menentukan komponen-komponennya. Sikap dan perilaku profesional ini dapat diletakan pada bidang pendidikan, misalnya dengan mengelaborasi unsur-unsur, yakni: (1) *Altruism* dalam meletakkan murid-murid pada perhatian yang utama; (2) akuntabilitas kepada murid, masyarakat, dan profesi guru-guru; (3) keunggulan untuk memenuhi harapan dan komitmen dalam pembelajaran seumur hidup; (4) tugas, untuk komitmen terhadap pelayanan dalam komunitas dan organisasi pendidikan; (5) penghargaan dan integritas yang melekat pada pribadi dan, kode etik profesi, kejujuran, kepercayaan, lugas dan memenuhi komitmen; dan (6) menaruh hormat kepada pihak lain, terutama kepada semua murid dan keluarganya, sesama kolega, dan profesional di bidang pendidikan.

Sikap dan perilaku profesional dapat tumbuh di dalam organisasi yang beriklim kondusif, oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan dan

mewadahi anggotanya dalam mengembangkan sikap dan perilaku profesional. Pengukuran sikap dan perilaku profesional menentukan di mana program pembelajaran dapat memperoleh dampaknya, dalam literatur sosialisasi profesionalisme menyatakan bahwa faktor yang amat berpengaruh pada sikap dan perilaku guru adalah nilai dan perilaku yang dibawa guru dalam proses pembelajaran, tokoh panutan dalam lingkungan pendidikan, dan lingkungan itu sendiri.

Anggota organisasi dapat disosialisasikan dengan negatif di dalam iklim organisasi yang mendorong terciptanya suasana profesional, sama mudahnya dengan pensosialisasian positif. Jika anggota organisasi diprogramkan dengan nilai-nilai yang sesuai dengan program profesionalisme, memiliki tokoh panutan yang negatif dan belajar praktik dalam lingkungan yang tidak profesional, maka ada kemungkinan anggota tersebut juga tidak akan mengembangkan dan menunjukkan sikap profesional dengan tingkatan yang tinggi, (Purkerson, 2000). Organisasi pendidikan tentu telah memiliki beberapa kontrol terhadap faktor yang berpengaruh pada sikap profesional. Proses pengakuan yang lebih personal dapat membantu untuk mengidentifikasi sikap maupun karakteristik kepribadian, keterampilan komunikasi dan kemampuan yang lain. Tokoh panutan bagi anggota organisasi dapat datang dari sesama kolega guru, guru senior, kepala sekolah, pengawas sekolah, atau pejabat-pejabat di lingkungan dinas pendidikan. Dengan mempertimbangkan tokoh-tokoh ini, sekolah sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan pendidikan sendiri sering melontarkan pertanyaan terkait penumbuhan sikap dan perilaku profesional. Pertanyaan tersebut berada diseperti

“apakah lembaga pendidikan telah melayani masyarakat secara profesional?” Jika jawabannya tidak, mengapa demikian? Apakah sekolah telah meningkatkan profesionalitas guru dalam perannya ketika berinteraksi dalam pembelajaran dengan siswanya?.

#### **2.2.5.5. Peran Guru dalam Proses Pembelajaran**

Sanjaya (2008: 148-152) menjelaskan ada beberapa peran guru yang harus dilaksanakan dalam upaya membelajarkan siswa, yaitu;

##### **1. Guru Sebagai Fasilitator**

Sebagai fasilitator, guru berperan untuk memudahkan siswa dalam kegiatan proses pembelajaran. Agar dapat melaksanakan peran sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran, ada beberapa hal yang harus dipahami, khususnya hal-hal yang berhubungan dengan pemanfaatan berbagai media dan sumber pembelajaran.

- a. Guru perlu memahami berbagai jenis media dan sumber belajar beserta fungsi masing-masing media tersebut. Pemahaman akan fungsi media sangat diperlukan, oleh sebab belum tentu suatu media cocok digunakan untuk mengajarkan semua bahan pelajaran. Setiap media memiliki karakteristik yang berbeda.
- b. Guru perlu memiliki keterampilan dalam merancang suatu media. Kemampuan merancang media merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional. Dengan perancangan media yang dianggap cocok akan memudahkan proses pembelajaran,

sehingga pada gilirannya tujuan pembelajaran akan dapat tercapai dengan optimal.

- c. Guru dituntut untuk mampu mengoperasikan berbagai jenis media, serta dapat memanfaatkan berbagai sumber belajar. Perkembangan teknologi informasi menuntut setiap guru untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi mutakhir. Berbagai perkembangan teknologi informasi memungkinkan setiap guru dapat menggunakan berbagai pilihan media yang dianggap cocok.
- d. Sebagai fasilitator guru dituntut agar memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan siswa. Hal ini sangat penting, kemampuan berkomunikasi secara efektif dapat memudahkan siswa menangkap pesan sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar mereka.

## 2. Guru sebagai Pengelola

Sebagai pengelola pembelajaran (*learning manager*), guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa dapat belajar secara nyaman. Melalui pengelolaan kelas yang baik, guru dapat menjaga kelas agar tetap kondusif untuk terjadinya proses belajar seluruh siswa.

Dalam hubungannya dengan pengelolaan pembelajaran, Eurich dalam Sanjaya (2008: 149) menjelaskan prinsip-prinsip belajar yang harus diperhatikan guru adalah sebagai berikut:

- a. Segala sesuatu yang dipelajari oleh siswa, maka siswa harus mempelejarinya sendiri.
- b. Setiap siswa yang belajar memiliki kecepatan masing-masing.
- c. Seorang siswa akan belajar lebih banyak apabila setiap selesai melaksanakan tahapan kegiatan diberikan *reinforcement*.
- d. Penguasaan secara penuh dari setiap langkah, memungkinkan belajar secara keseluruhan lebih berarti.
- e. Apabila siswa diberi tanggung jawab, maka ia akan lebih termotivasi untuk belajar.

### 3. Guru sebagai Demonstrator

Dalam setiap aspek kehidupan, guru merupakan sosok idela bagi setiap siswanya. Biasanya apa yang dilakukan guru akan menjadi acuan bagi siswa. Sebagai demonstrator dapat diartikan guru harus menjadi teladan bagi siswa.

### 4. Guru sebagai Evaluator

Evaluasi merupakan salah satu komponen yang memiliki peran yang sangat penting dalam suatu rangkaian kegiatan pembelajaran. Melalui evaluasi bukan saja guru dapat mengumpulkan informasi tentang berbagai kelemahan dalam proses pembelajaran sebagai umpan balik untuk perbaikan selanjutnya, akan tetapi juga dapat melihat sejauh mana siswa telah mampu mencapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, dalam pembelajaran guru juga harus berperan sebagai evaluator. Beberapa hal yang penting dalam melaksanakan fungsi evaluator bagi guru adalah:



- a. Evaluasi harus dilaksanakan terhadap semua aspek perkembangan siswa, baik aspek kognitif, afektif maupun psikomotorik.
- b. Evaluasi harus dilaksanakan secara terus-menerus, dengan menekankan kepada evaluasi hasil dan evaluasi proses.
- c. Evaluasi dilakukan dengan berbagai instrumen penilaian.
- d. Evaluasi harus dilaksanakan secara terbuka dengan melibatkan siswa sebagai yang dievaluasi.

## **2.2.6. Hakikat Kepemimpinan**

### **2.2.6.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Stogdill dalam Daryanto (2011:17) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang di organisasi, menuju kepada penentuan/pencapaian tujuan. Keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat dan gaya kepemimpinan dalam mengarahkan dinamika kelompoknya. Untuk mempengaruhi orang lain seorang pemimpin harus memiliki kedewasaan (*maturity*), kecerdasan (IQ, EQ, dan SQ), kepercayaan diri yang tinggi, konsistensi, ketegasan, kemampuan mengawasi, parthenrsip dan lain-lainnya.

Sedangkan kepemimpinan menurut Makawimbang (2012:9) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang baik secara alamiah atau melalui suatu pendidikan untuk mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi melakukan tujuan yang hendak

dicapai. Sedangkan kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien, (Makawimbang 2012:29). Lebih lanjut Sutrisno (2009: 237-238) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni:

Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiapan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukan itu bukan tanpa kuasa; mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa. Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah mempengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi. Untuk alasan ini, diharapkan para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

Dari pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah penggunaan kemampuan dan kekuasaan dalam mempengaruhi bawahan dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.6.2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Unsur-unsur kepemimpinan menurut Overton (2002) dalam Makawimbang (2012:19-20) menyatakan ada enam unsur kepemimpinan yaitu: Keberanian, seorang pemimpin yang bermutu harus memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dan keberanian melakukan sesuatu yang benar. Berani berdiri di atas kebenaran dan berani mempertanggungjawabkan semua perbuatan yang telah dilakukan. Adapun unsur-unsur kepemimpinan antara lain:

a. Rasa percaya diri.

Rasa percaya diri merupakan modal seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian rasa percaya diri yang tinggi seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk tampil di depan dalam memimpin sebuah forum diskusi.

b. Kecerdasan.

Kecerdasan merupakan sesuatu yang digunakan untuk menjelaskan sifat pikiran yang mencakup sejumlah kemampuan, seperti kemampuan bernalar, merencanakan, memecahkan masalah, berpikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan bahasa dan belajar. Kecerdasan erat kaitannya dengan kemampuan kognitif yang dimiliki oleh individu. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan dapat dengan mudah melaksanakan semua tugas yang diembannya.

c. Keinginan/ dorongan untuk memimpin.

Keinginan atau dorongan untuk memimpin merupakan hal terpenting harus dimiliki seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tidak memiliki keinginan atau dorongan memimpin maka pemimpin tersebut tidak memiliki semangat dan motivasi dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

d. Kejujuran dan integritas.

Kejujuran dan integritas merupakan salah satu etos kerja mulia yang menjadi modal utama bagi sukses dan kemuliaan. Karena jujur dan memiliki integritas menjadikan seorang dapat diandalkan dan pantas menjadi teladan.

e. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, pemimpin yang bermutu harus memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang emban. Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki pengetahuan di bidang pendidikan atau harus Mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan kependidikan.

### 2.2.6.3 Pendekatan Studi Kepemimpinan

Wahjosumidjo, (2011: 19-25) menjelaskan tentang pendekatan studi kepemimpinan terdiri dari:

a. Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*).

Menurut pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang

ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- 1) *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- 2) *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- 3) *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- 4) *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- 5) *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

b. Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti:

1. Tidak kenal lelah atau penuh energi;
2. Intuisi yang tajam;
3. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit;
4. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).

Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan/keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

c. Pendekatan Perilaku (*The Behavior Approach*)

Pendekatan Perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.

Sifat-sifat pribadi	Keterampilan
a. Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi.	a. Cerdik
b. Selalu siap terhadap lingkungan sosial.	b. Konseptual
c. Berorientasi kepada cita-cita keberhasilan.	c. Kreatif
	d. Diplomatis dan taktis
	e. Lancar berbicara

d. Tegas.	f. Banyak
e. Kerja sama.	mengetahui tugas-
f. Mampu mengambil keputusan.	tugas kelompok.
g. Berpengaruh/berwibawa	g. Kemampuan
h. Energik	mengatur.
i. Gagah	h. Kemampuan
j. Percaya diri	meyakinkan, dan
k. Sabar/tahan uji	i. Kemampuan
l. Mau bertanggung jawab	berkomunikasi.

Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”.

d. Pendekatan kontingensi (*Contingency Approach*)

Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori kontingensi bukan hanya merupakan hal penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam

dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

e. Teori Kepemimpinan Karismatik (*Theory of Charismatic Leadership*)

Teori karismatik ini berhasil di dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*). Ada beberapa indikasi sebagai ciri kepemimpinan karismatik, yaitu:

- 1) Bawahan/pengikut menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin.
- 2) Ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin.
- 3) Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin.
- 4) Terdapat rasa kasih sayang (*affection*) pengikut kepada pemimpin.
- 5) Kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin.
- 6) Keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi.
- 7) Mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para bawahan.



- 8) Ada keyakinan bawahan, bahwa pemimpin karismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan misi kelompok.

#### **2.2.6.4 Atribut Pemimpin**

Atribut-atribut pemimpin menurut Daryanto (2011: 19) secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seseorang pemimpin adalah:

1. Mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik dari pada orang-orang yang dipimpinya.
2. Juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya.
3. Tangung jawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.
4. Aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya.
5. Walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.

Koontz dan O'Donnell dalam Wahjosumidjo (2002:25) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam pencapaian tujuan bersama. Menurut Purwanto dalam Wahjosumidjo (2002), agar bawahan mau melaksanakan perintah, pemimpin harus mempunyai peranan sebagai: Pelaksana (*executive*), Perencana (*planner*), Ahli (*expert*), Wakil kelompok (*external groups representative*), Pemberi ganjaran /pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishment*), Wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*), Bagian dari kelompoknya (*exampler*), Lambang kelompok (*symbol of group*) Pemegang tanggungjawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*), Figur seorang ayah (*father figure*), Kambing hitam (*scape goat*). Sementara Tannenbaum dalam Wahjosumidjo (2002) mengatakan *leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed through the communication process toward the attainment a specified goal or goal.*

Bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam situasi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu atau tujuan-tujuan. Sedangkan menurut Robbins (2007), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan adalah cara atau kegiatan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) agar orang lain tersebut melaksanakan perintah dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah segala sesuatu hal ihwal yang bersangkutan dengan pemimpin dalam hal ini menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain, dalam hal ini

sifatnya dalam melaksanakan tugas mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan bersama (Enteng, 2000:9). Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mempersatukan perbedaan yang ada dalam kelompok agar dapat bekerja dalam satu tim kearah terwujudnya tujuan bersama. Pemimpin yang efektif hendaknya minimal memiliki lima sifat yaitu: keteladanan, manager, komandan, guru, bapak, dan sekaligus kolega yang akan membagi pengalaman dengan staf yang relative kurang pengalaman. Pimpinan hendaknya menampilkan perilaku keteladanan dalam disiplin kerja, menyelesaikan tugas, dan memperlakukan bawahan secara manusiawi.

Kepemimpinan kepala sekolah, menurut Suwadi Lazaruth (2004) menyatakan tugas dan peran kepala sekolah adalah membina atau mengembangkan sekolah secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku kuasa wewenang tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai *Educator, Manajer, administrator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivator* (EMASLIM) di sekolah yang bertanggung jawab untuk meningkatkan proses dan hasil pendidikan di sekolah yang dipimpin. Berdasarkan instrument penelitian kinerja kepala sekolah yang diterbitkan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tahun 1999 disebutkan fungsi kepala sekolah meliputi tujuh aspek yaitu kepala sekolah sebagai: (1) Pendidik, (2) Manager, (3) Administrator, (4) Penyelia, (5) Pemimpin, (6)

Inovator, dan (7) Motivator.

Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah, menurut Suwadji Lazaruth (2004) adalah tugas dan peran kepala sekolah adalah membina atau mengembangkan sekolah secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Mulyasa dalam Asmani (2012: 31-32) menjelaskan tentang fungsi kepala sekolah, antara lain:

- 1) Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), yakni dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (misalnya *team teaching dan moving class*), serta mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata.
- 2) Kepala sekolah sebagai manajer, yakni dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.
- 3) Kepala sekolah sebagai administrator, yakni dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan

keuangan.

- 4) Kepala sekolah sebagai supervisor, yakni dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional.
- 5) Kepala sekolah sebagai *leader*, yakni dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.
- 6) Kepala sekolah sebagai inovator, yakni dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- 7) Kepala sekolah sebagai motivator, yakni dengan strategi tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

#### **2.2.6.5 Teori Kepemimpinan**

Praktik gaya kepemimpinan teridri dari suatu jalinan faktor-faktor yang

bersifat kompleks. Kepribadian pimpinan, skil, pengalaman, kepercayaan, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi, dan iklim organisatoris mempengaruhi kelakuan seseorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya. Menurut Terry dalam Winardi (2009:62) terdapat 8 (delapan ) teori kepemimpinan yaitu:

a. Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi dimana disiplin adalah faktor yang terpenting.

b. Teori Psikologis (*The Psychologic Theory*)

Pendekatan terhadap teori ini mengenai kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran-sasaran organisatori maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

c. Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)

Dalam teori ini ada anggapan bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikut.

d. Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Dalam pendekatan ini pimpinan beranggapan bahwa para pengikutnya

ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.

e. Teori Laissez Faire (*The Laissez Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

f. Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behavioral Theory*)

Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Sumbangan pemikiran penting dalam teori ini adalah bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

g. Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memberikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut: (1) Intelengensia; (2) inisiatif; (3) energi dan rangsangan; (4) kedewasaan emosional; (5) persuasif; (6) skill komunikatif; (7) kepercayaan pada diri sendiri; (8) perseptif; (9) kreativitas; (10) partisipasi sosial.

h. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Dalam teori ini menerangkan bahwa harus ada cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

### 2.2.6.6 Tipe-tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R. Terry yang

kembali dikutip oleh Suwanto dan Priansa (2011:156), yaitu:

a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan Non-pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahan melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi karena rasa takut.

d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaannya pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

e. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pimpinan selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya



masing-masing.

f. Kepemimpinan bakat (*Indigenous Leadership*)

Kepemimpinan tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

Sementara Kartono (2011:34) juga mengemukakan bahwa watak dan tipe pemimpin dapat dikelompokkan menjadi 3 pola besar, yaitu:

a. Berorientasi Tugas (*Task Orientation*)

Seorang pemimpin akan selalu mengutamakan visi, misi dan tujuan organisasi. visi dan misi akan menjadi bagian dari kehidupan dalam organisasi sehingga dalam bersikap dan bertindak selalu mengutamakan visi dan misi organisasi. Perencanaan dalam segala kegiatan organisasi dilaksanakan demi mencapai tujuan organisasi karena tujuan merupakan hal yang fundamental dalam kehidupan berorganisasi.

b. Berorientasi Hubungan Kerja (*Relationship Orientation*)

Hubungan kerja harus selalu diperhatikan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi. Hubungan dengan sesama pegawai harus selalu dijaga agar dapat bekerja dengan nyaman. Rekan kerja akan dapat membantu dalam menggantikan pekerjaan sewaktu-waktu dibutuhkan. Pegawai harus menjaga hubungan dengan internal organisasi dengan baik agar keutuhan organisasi dapat terjaga. Selain itu, hubungan dengan eksternal organisasi juga harus diperhatikan demi kelancaran

tugas, pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi.

c. Berorientasi Hasil yang Efektif (*Effectiveness Orientation*)

Pegawai harus memperhatikan hasil kerja sehingga akan berupaya menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ada dengan baik. Apabila pegawai mampu menyelesaikannya semua pekerjaan maka akan membuat tidak terjadinya penumpukan pekerjaan. Pegawai harus berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan berbagai macam cara sehingga efektifitas penyelesaian pekerjaan dapat tercapai.

#### **2.2.6.7 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Edison, dkk (2016: 93-102) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Untuk membedakan gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

a. Kepemimpinan Karismatik

Dalam teori kepemimpinan, Northouse (2010:173) mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Bagi Northouse, karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai-nilai moral.

b. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu dengan kepemimpinan transformasional, para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan mereka.

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategis yang jelas. Pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan

mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

c. Kepemimpin Transaksional

Dalam pandangan Daft (2011) pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kepemimpinan pemimpin transaksional untuk memenuhi kebutuhan bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek nonpribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah sebagai berikut:

1. Keputusan diambil melalui pertimbangan saran dan atau diskusi (*brainstorming*) bersama bawahan atau orang lain.

2. Berorientasi pada tujuan dan mendorong pegawai atau karyawan untuk berkinerja tinggi melalui ide-idenya.
  3. Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi dengan bagian-bagian lainnya.
- e. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis menganggap bahwa potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah sehingga mereka dipandang tidak mampu berbuat apa-apa. Tidak hanya itu saja, pemimpin otokratis biasanya selalu merasa bahwa mereka lebih mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan dengan melakukan tindakannya dengan perintah-perintah langsung kepada karyawan. Pemimpin otokratis biasanya melakukan penyimpangan dalam keputusan dan penendalian bagi dirinya sendiri, karena mereka menganggap bertanggung jawab penuh untuk tindakan keputusannya. Pemimpin otokratis biasanya menyusun seluruh tugas kerja untuk karyawan, yang hanya melakukan apa yang disampaikan kepada mereka, dengan hanya mengikuti perintah perintahnya.

#### **2.2.6.8 Fungsi Kepemimpinan dan sifat-sifat Pemimpin**

Menurut Kartono (2011: 93) fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalani jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan

membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Menurut Suwanto dan Priansa (2011:30) seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberi pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan pegawainya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat 10 sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh Terry dalam Kartono (2011: 47), yaitu: a) kekuatan; b) stabilitas emosi; c) pengetahuan tentang relasi insani; d) kejujuran; e) objektif; f) dorongan pribadi; g) keterampilan berkomunikasi; h) kemampuan mengajar; i) keterampilan sosial; j) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

### 2.2.6.9 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Koontz dalam Wahjosumidjo (2011: 105) menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut

*“The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinate of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability”*

Mengacu definisi di atas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) bawahan. Hal ini berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus:

- a. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.
- b. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, siswa dengan cara meyakinkan (*persuade*) berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar dan membujuk (*induce*) berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menyimpulkan secara konseptual kepemimpinan kepala sekolah adalah tugas dan peran kepala sekolah adalah membina atau mengembangkan sekolah secara terus menerus sesuai

dengan perkembangan dan tantangan zaman. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Dengan indikator sebagai berikut: (1) pembagian tugas, (2) pendelegasian kewenangan, (3) pembimbingan, (4) fasilitasi.

## **2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

### **2.3.1. Kerangka berpikir**

Kerangka berpikir merupakan jalinan pemikiran rasional yang menjelaskan adanya keterkaitan atau hubungan kausalitas (sebab akibat) diantara dua konsep atau lebih berdasarkan teori-teori yang relevan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kinerja guru sekolah menengah atas negeri di Kota Kupang berdasarkan data empiris hasil ujian kompetensi guru masih di bawah rata-rata nasional dan berada pada urutan ke-18 dari 22 kabupaten/kota yang ada di Propinsi Nusa Tenggara Timur. Kondisi tersebut didukung dengan penelusuran dokumen perangkat pembelajaran guru yang rata-rata guru tidak memiliki perangkat pembelajaran. Guru membuat perangkat pembelajaran ketika pengawas atau supervisor melakukan supervisi ke sekolah-sekolah. Bahkan guru-guru SMA Negeri di Kota Kupang masih melakukan cara-cara yang bersifat konvensional seperti memberikan tugas kepada siswa dengan mencatat materi-materi dari buku



pengangan guru (dikte) atau yang dikenal dengan istilah mencatat buku sampai habis. Untuk mengatasi fenomena seperti di atas maka dihadirkan model determinan kinerja guru dengan berbagai solusi yang ditawarkan seperti melakukan pelatihan, workshop dan pemberian penguatan profesi kepada guru-guru.

Kinerja atau prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai (guru) dalam melaksanakan suatu pekerjaan selama periode tertentu sesuai dengan kriteria atau standar kerja yang telah ditentukan, dan hasil kerja tersebut tercermin dari *out put* yang dihasilkan. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan dan dinilai kinerja setiap individu sehingga tercapai standar yang telah ditetapkan. Dalam sebuah organisasi sekolah kinerja guru merupakan tolak ukur dari keterlaksananya proses pembelajaran dengan baik sehingga menghasilkan *out put* yang berkualitas.

Untuk menghasilkan *out put* yang berkualitas tidak semata-mata terletak pada faktor guru saja tetapi ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, kompetensi profesional guru dan budaya sekolah. Faktor-faktor seperti ini perlu diperhatikan secara baik agar dapat meningkatkan kualitas atau prestasi kerja guru. Apabila kesemua faktor tersebut mendukung, maka kinerja guru akan meningkat. Apa bila prestasi kerja guru meningkat, maka guru secara individu maupun secara organisasi merasa puas dengan prestasi kerja yang dihasilkan.

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak

menyenangkan bagi karyawan atau guru dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. Apabila kepuasan secara individu dapat terpenuhi dengan baik maka kemungkinan kinerja seseorang meningkat dan apabila kepuasan secara individu tidak terpenuhi maka kinerja seseorang akan rendah. Oleh sebab itu, setiap individu perlu diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Untuk menimbulkan sikap positif karyawan atau guru terhadap pekerjaan perlu ada dukungan yang baik dari seorang pemimpin organisasi.

Kepemimpinan adalah segala sesuatu hal ihwal yang bersangkutan dengan pemimpin dalam hal ini menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain, dalam hal ini sifatnya dalam melaksanakan tugas mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan bersama. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mempersatukan perbedaan yang ada dalam kelompok agar dapat bekerja dalam satu tim kearah terwujudnya tujuan bersama. Tujuan tersebut akan tercapai apabila seorang pemimpin dapat memimpin dengan baik maka kinerja bawahan juga meningkat, sebaliknya seorang pemimpin memimpin dengan tidak baik maka kinerja bawahan juga tidak baik. Pemimpin yang efektif hendaknya minimal memiliki lima sifat

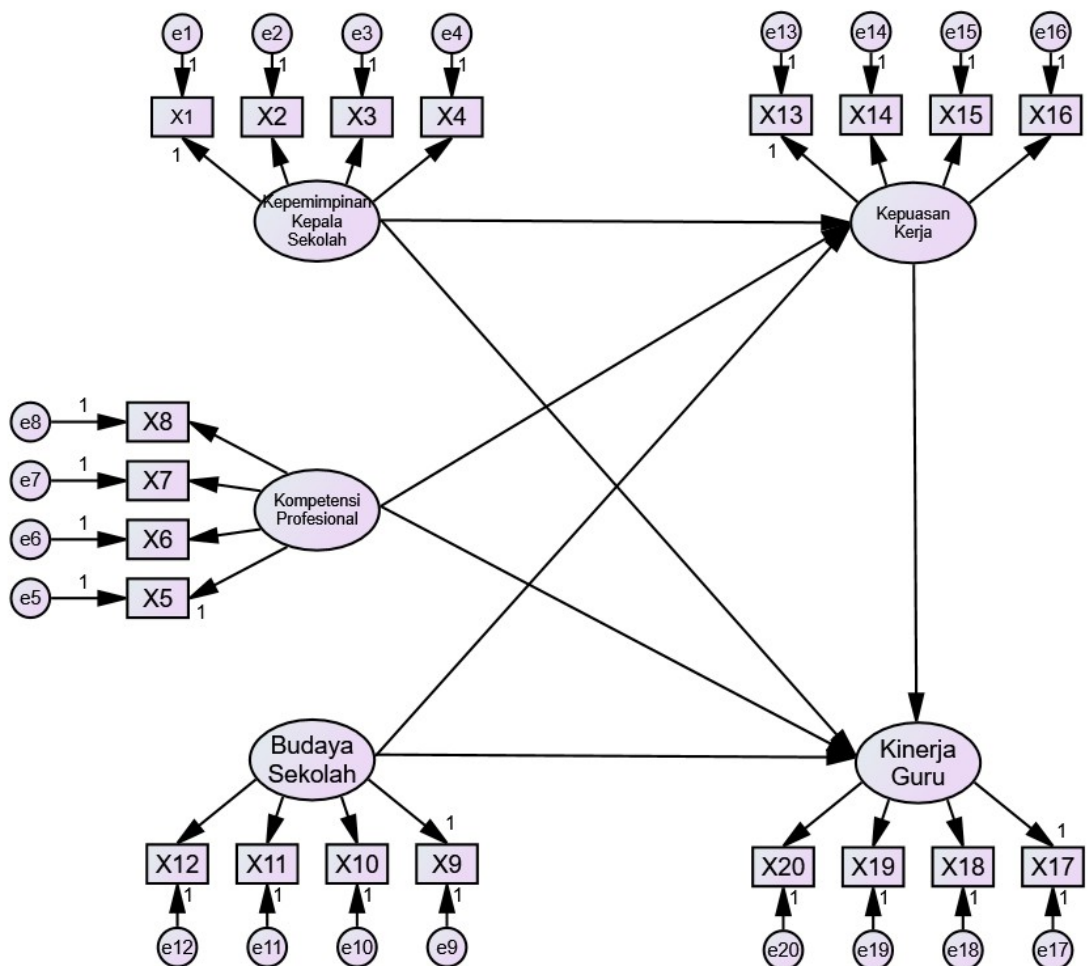
yaitu: keteladanan, manager, komandan, guru, bapak, dan sekaligus kolega yang akan membagi pengalaman dengan staf yang relative kurang pengalaman. Berbagi pengalaman dengan anggota staf atau guru merupakan suatu kebiasaan atau budaya yang perlu ditingkatkan, sebab tidak semua pemimpin yang dapat membagikan pengalaman dengan bawahannya.

Konsep budaya memiliki sejarah yang panjang dalam menjelaskan perilaku manusia pada umumnya dan kelompok-kelompok pada khususnya. Ilmuwan sosial lainnya kemudian menerapkan konsep budaya kepada aspek-aspek yang lebih spesifik atau terbatas yakni mengenai pola perilaku dan cara berpikir manusia dalam bekerja formal pada organisasi-organisasi. Budaya sekolah merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat sekolah yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak, budaya sekolah yang positif dan mendukung akan meningkatkan kinerja guru dan apabila budaya sekolah yang negatif maka kinerja guru juga rendah. Sebab budaya sekolah merupakan faktor yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja seorang guru.

Hal tersebut tidak terlepas dari kompetensi profesional guru sebagaimana tertulis dalam Undang-undang guru dan dosen pasal 10 tahun 2014 bahwa kompetensi guru terdiri dari kompetensi paedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian. Kesemuanya itu terintegrasi dalam proses pembelajaran sehingga menciptakan kualitas lulusan yang baik. Apabila seorang guru secara profesional mampu menyampaikan materi dengan baik serta

penggunaan metode yang tepat dalam proses pembelajaran dan menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diajarkan, maka kinerja profesional seorang guru tentu meningkat sehingga dapat menciptakan kompetensi lulusan yang baik.

Adapun yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.4. Kerangka berpikir penelitian

### **2.3.2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah serta kajian teoritis, maka yang menjadi hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.
2. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.



## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Bab simpulan membahas mengenai simpulan, implikasi penelitian, dan saran.

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam Bab IV, disimpulkan bahwa :

##### **5.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan kepala sekolah dilaksanakan secara baik dan efektif, maka diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Hal ini didukung dengan indikator X2 (pendelegasian kewenangan) merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden dengan nilai rerata sebesar 3,73 berada pada kategori tinggi. Sehingga indikator yang direkomendasikan mempengaruhi kepuasan dan kinerja guru adalah indikator pedelegasian kewenangan (X2) dan indikator yang perlu ditingkatkan dari dimensi variabel kepemimpinan adalah indikator pembagian tugas (X1) dan pembimbingan (X3) karena dipresepsikan sebagai indikator yang rendah sehingga perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah.

Apabila guru memiliki kompetensi profesional yang tinggi, maka diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini didukung dengan indikator X6 (penguasaan keilmuan) yang dipresepsikan oleh responden berada pada kategori sedang dengan rerata sebesar 2,07. Indikator yang direkomendasikan mendukung kompetensi profesional guru dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah indikator penguasaan keilmuan (6).

Apabila budaya sekolah dilaksanakan secara baik dan efektif, maka diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas belajar mengajar di sekolah. Hal ini didukung dengan persepsi responden yang terdapat pada indikator X10 (perilaku) dengan rerata sebesar 3,70 berada pada kategori tinggi. Indikator yang direkomendasikan mendukung budaya sekolah dalam meningkatkan kepuasan adalah indikator perilaku (X10).

### **5.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.**

Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru secara baik secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Kupang. Pengaruh tidak langsung ini ditunjukkan dari variabel kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kepuasan kerja memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,131 dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja



guru dengan koefisien pengaruh sebesar 0,035 dan koefisien pengaruh tidak langsung dari budaya sekolah terhadap kinerja guru yang dimediasi kepuasan kerja adalah sebesar 0,165. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya sekolah merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar dalam memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Kupang.

Hal ini berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional dan budaya organisasi secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian kepuasan kerja memberikan dampak yang positif bagi kinerja guru serta dapat mendukung dan meningkatkan kemampuan kepala sekolah, kompetensi profesional guru dan budaya sekolah dalam mengupayakan kualitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan baik secara nasional maupun secara kelembagaan sesuai dengan visi dan misi pendidikan dari masing-masing lembaga sekolah. Semakin kuat kepuasan kerja guru maka akan semakin meningkat kinerja guru.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan simpulan penelitian sebagaimana tersebut di atas, maka dirumuskan implikasi teoritis dan praktis sebagai berikut.

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Secara teoritis, peningkatan kinerja guru dalam penelitian ini dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya sekolah dan kepuasan kerja. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja guru dalam meningkatkan kualitas kerja atau prestasi kerja tergantung dari sejauh mana

kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen (khususnya pada aspek gaya kepemimpinan) dan kemampuan profesional yang dimiliki oleh masing-masing individu guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru yang diasah terus melalui pendidikan dan pelatihan yang berdaya dukung terhadap kualitas perannya sebagai guru. Atmosfer budaya sekolah merupakan hal yang penting yang harus dikembangkan oleh warganya dan diyakini kebenarannya sebagai pengikat kerjasama antar warga sekolah sehingga tercapai kondisi efektif dan efisien pekerjaan dilingkungan sekolah. Hal ini akan memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja guru yang merupakan tolak ukur keberhasilan organisasi atau lembaga, oleh sebab itu, perilaku serta nilai dan norma individu perlu ditingkatkan melalui berbagai dispensasi untuk mencapai kepuasan kerja baik secara individu maupun secara organisasi.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Implikasi praktis penelitian diuraikan sebagai berikut:

- 5.2.2.1. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang optimal adalah bilamana mampu menjawatahkan idealisme visi dan misi menjadi aksi yang nyata, berupaya sekuat tenaga mendorong para guru mencapai tujuan, fungsi dan tugas pokoknya (tupoksi) dengan jelas, mengelola organisasi secara inovatif dan kreatif. Sebagai seorang pemimpin harus menyadari salah satu peran sentralnya sebagai katalisator, khususnya pada kondisi krusial.
- 5.2.2.2. Kompetensi profesional guru dapat ditingkatkan secara baik sebagai ciri guru profesional yang mampu menguasai keilmuan, penguasaan metode,

implementasi serta kemampuan mendesain media dan sumber belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

5.2.2.3. Budaya organisasi sekolah yang kuat merujuk pada atmosfir belajar sebagai ciri organisasi yang dinamis dan selalu belajar bilamana dapat ditumbuhkan aspek-aspek seperti fisik, perilaku, nilai dan norma serta filosofi sekolah untuk menciptakan sesuatu yang bersifat kondusif dan produktif membangun kolaborasi antar individu guru. Apabila budaya sekolah kondusif maka diyakini motivasi dan kinerja gur makin meningkat.

5.2.2.4. Faktor kepuasan kerja dalam hal mendukung peningkatan kinerja guru muncul sebagai akibat dari dorongan beraktualisasi terkait profesinya sebagai individu (guru) maupun terkait dengan organisasi (lembaga) yang memberikan kekuatan dalam mendorong peningkatan hubungan kerja, iklim organisasi, upah/intensif serta desain pekerjaan sebagai perwujudan dari sikap dan perilaku seorang guru yang profesional.

5.2.2.5 Aspek kinerja guru dalam penelitian ini dapat ditingkatkan kualitas kerjanya bilamana guru berhasil melakukan proses pemetaan masalah pembelajaran sesuai dengan kinerja guru yang diharapkan dalam pembelajaran yang mampu merancang pembelajaran secara baik. Guru mampu melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien serta melakukan peramalan hasil belajar siswa sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan berdasar kriteria ketuntasan minimal dari setiap

kompetensi mata pelajaran, sehingga dapat memberikan tindak lanjut yang berkenan demi perbaikan pembelajaran yang ada di sekolah.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan pada temuan penelitian dan implikasi sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut.

- 5.3.1 Saran kepada para peneliti sejawat. Fokus penelitian terbatas pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja yang dikaitkan dengan kinerja guru dalam pembelajaran. Secara teoritis sesungguhnya masih banyak variabel lain yang terkait dengan tema tersebut. Secara pragmatis, studi kinerja guru dalam pembelajaran sangat kompleks, menantang dan menarik untuk dikaji secara mendalam seiring dengan upaya pemerintah membangun sumber daya guru sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang Guru dan Dosen. Sejalan pula dengan penerapan kurikulum berbasis kompetensi (KBK), kurikulum K13, sejalan dengan semangat sertifikasi guru, dan sejalan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Karena itu disarankan bagi peneliti sejawat yang tertarik dengan tema senada untuk mengaitkannya dengan variabel-variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini.
- 5.3.2 Kepala sekolah sebagai administrator dan manajer seharusnya dapat memainkan peran sebagai pembina, pengarah dan evaluator dalam

kerangka peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran yang terkait dengan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar serta tindak lanjut dalam perbaikan pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus kreatif dan inovatif memimpin organisasi, membina dan memelihara kerjasama kesejawatan sehingga tercipta sinergi yang baik dan efektif antar pemimpin dan seluruh anggota. Dalam hubungan ini kepala sekolah sudah semestinya menunjukkan kompetensi menerapkan gaya kepemimpinan yang cerdas, visioner dan efektif mengelola organisasi. kepala sekolah juga perlu membangun jejaring kerjasama dengan perguruan tinggi/LPTK yang sudah *established* melaksanakan kegiatan penelitian.

- 5.3.3 Guru seharusnya selalu meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga pengembangan kompetensinya dapat terwujud. Upayanya melalui berbagai cara antara lain dapat ditempuh melalui pelatihan-pelatihan yang memiliki relevansi dengan bidang tugasnya, aktif secara intens dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, berusaha membuka cakrawala wawasan pengetahuan dan pengalamannya.
- 5.3.4 Bagi instansi terkait (Dinas Pendidikan) diperlukan upaya yang terus menerus meningkatkan kinerja guru terutama melalui program pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil belajar siswa. Pemerintah perlu lebih mengaktifkan wadah untuk meningkatkan kreativitas guru

untuk menghasilkan karya-karya ilmiah demi tercapainya guru yang kompeten dan inovatif dalam bidangnya masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zainal., Prihatin, Titi & Yanto, Heri. 2015. Pengaruh Variabel Determinan Terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*, Vol. 2(1), pp. 50-59.
- Adnan, Hakim. 2015. Contribution of Competence Teacher (Paedagogical, personality, professional competence and social) on the performance of learning. *The International journal of Engineering and Science*. Vol 4. No.2
- Agustin, Arindiah Citra Dewi. 2010. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Persada Swalayan Malang. *Skripsi*. Manajemen Univeristas Negeri Malang.
- Agustina, T. S. 2002. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi. *Tesis Pascasarjana*. Universitas Airlangga, Surabaya. Tidak diterbitkan
- Alfahad, Heba., Alhajeri, Salem & Alqahtani, Abdulmuhsen. 2013. The Relationship Between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation. *Chinese Business Review*, Vol. 12 (6), pp. 443-448.
- Alonderiene, Raimonda & Majauskaite, Modesta. 2016. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 140-164 © Emerald Group Publishing Limited 0951-354X, DOI 10.1108/IJEM-08-2014-0106.
- Al-Qudsy, Sharifah Hayaati Syed Ismail. Rahman, Asmak Ab. Mohd Izani bin Mohd Zain (2009). Pengukuhan Nilai dan Profesionalisme di Kalangan Penjawat Awam ke Araf Efketif Governan di Malaysia. *Jurnal Syariah*, Vol. 17,(3). 559-592.
- Amelia, Reza. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Univ. Negeri Padang*, Vol. 12 (2)
- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10<sup>th</sup> edition*. London: Kogan Page

- Andraeni, Ni Nyoman Novitasari. 2005. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT HM Sampoerna Surabaya*, Tesis dipublikasikan ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)). Universitas Airlangga Surabaya.
- Arifiatun. 2011. *Kontribusi Supervisi Pengawas Sekolah, Kinerja Profesional Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Profesional Guru di SMA N. Kabupaten Jember*. // <http://library.UM.ac.id>
- Aries & Baskoro. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *Jurnal Jati Undip*, VII(2), Mei 2012
- Atiya Inayatullah & Palwasha Jehangir. 2010. *Teachers Job Performance: The Role of Motivation*. *Abasy Journal Of Social Sciences Vol. 5 no.2*
- As'ad. 1991. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Bandung : Alumni
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Bacal, R. 2005. *Performance Management*. Terj. Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu SD*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bakar, Abu. 2011. *Hubungan Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Motivasi Berprestasi, Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Kimia SMA se-Malang Raya*. Disertasi, Program Studi MP. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Balqis, Putri; Usman, Nasir & Ibrahim, Sakdiah. 2014. Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa pada SMPN 3 Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol 2 (1): 25-38*.
- Barnawi dan Arifin, Mohammad. 2012. *Etika dan Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barnawi dan Arifin, Mohammad. 2014. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah, upaya Upgrade Kapasitas Kerja Pengawas Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barnawi & Arifin M. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.



- Bigliardi, Barbara, *at.al.* 2012. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE: The journal of information and knowledge management systems* Vol. 42 No. 1, pp. 36-51 @ Emerald Group Publishing Limited 0305-5728, DOI 10.1108/03055721211207752.
- Billick, B & Peterson, J.A. 2001. *Competitive Leadership*. Twelve Principles for Success. Chicago: Goals Guy Learning System, Inc.
- Brahmasari, Ida Ayu. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Kerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Ekonomi Untag Surabaya Vol. @ No: 3 Hal: 238-251*. Diunduh Tanggal 6 Mei 2018
- Bulu Baan, Addriana. 2011. Pengembangan Standar Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan Sekolah Menengah. *Tesis*. Pascasarjana UNNES.
- Carpenter, Daniel. 2015. School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management* Vol. 29 No. 5, pp. 682-694 © Emerald Group Publishing Limited 0951-354X DOI 10.1108/IJEM-04-2014-0046
- Celik, S. 2011. *Characteristics and Competencies for Teacher Educator: Addressing the Need for Improved Professional Standards in Turkey*. Australian Journal of Teacher Education. Vol. 36 (4).
- Cheetham, Graham & Chivers, Geoff. 2000. A New Look at Competent Professional Practice. *Journal of European Industrial Training, Vol. 24 (7)*, pp. 374-383.
- Chotijah, Siti., Ngalim., Abdul & Suyatmini. 2015. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Thesis*, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- D'Arbon, Tony. *at.al.* 2002. Planning for Future Leadership of School: An Australia Study. *Journal of Educational Administration*, Vol. 40 no 2. Pp. 468-485.
- Daryanto. 2011. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: PT Gava Media.
- Daryanto. 2013. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: PT Gava Media
- Daryanto. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta

- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Dewiyana, Himma. 2006. Kompetensi dan Kurikulum Perpustakaan: Paradigma Baru dan Dunia Kerja di Era Globalisasi Informasi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 2(1), pp. 22-31
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharmawati & Nawawi. 2013. Analisis Kinerja Guru (Studi Korelasional antara Kompetensi dengan kinerja Guru) suku Dinak Pendidikan Dasar Kota Administrasi Jakarta Timur. *Jurnal lemlit Uhamka*.
- Davis, Keith dan Newstrom. 2000, *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2002. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New York : Mc Graw Hill
- Davis, Keith, Newstrom and John W. 1985. *Perilaku dalam Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Deal, Terrence E & Peterson, Kent D. 1999. *How Leadership Influnece the Culture of School*. San Francisco: Jossey-Bass
- Dianingrum, Melia. 2006. *Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Terminal Petikemas Bandung Gedebage)*. Tesis dipublikasikan ([www.pasca-unsoed.or.id](http://www.pasca-unsoed.or.id)). Universitas Soedirman.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. 2001. The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intention of Profesional Accountants, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 (4), pp. 234 – 245
- Duyar, Ibrahim., Gumus, Sedat & Bellibas, Mehmet Sukru. 2013. Multilevel analysis of teacher work attitudes The influence of principal leadership and teacher collaboration. *International Journal of Educational Management* Vol. 27 No. 7, pp. 700-719 @Emerald Group Publishing Limited 0951-354X, DOI 10.1108/IJEM-09-2012-0107.
- Eacott, Scott. 2012. Introducing undergraduate students to school leadership concepts. *Journal of Educational Administration* Vol. 50 No. 2, 2012 pp. 159-172 Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/095782312112105

- Edison, Emron; Anwar, Yohny & Komariya, Imah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta: Bandung
- Eskildsen, Jacob & Kristensen, Kai., Antvor, Henrik Gjesing. 2010. The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal* Vol. 22 No. 4, pp. 369-378 @ Emerald Group Publishing Limited 1754-2731, DOI 10.1108/17542731011053299.
- Fahdini, Reni dkk. 2014. Identifikasi Kompetensi Guru Sebagai Cerminan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Kabupaten Sumedang. *Jurnal Mimbar Sekolah Dasar*. Vol. 1(1), pp. 33-42.
- Fattah, Nanang. 2003. *Landasan Kependidikan*. Bandung: PT Remaja Rodaskarya.
- Feralys, Novauli. M. 2010. Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi belajar Pada SMP Negeri Dalam Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Fiorillo, Damiano & Nappo, Nunzia. 2014. Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *International Journal of Social Economics* Vol. 41 No. 8, pp. 683-704 r Emerald Group Publishing Limited 0306-8293, DOI 10.1108/IJSE-10-2012-0195
- Firdaus, Rusdarti & Suminar, Tri. 2017. Model Peningkatan Kinerja Guru Berbasis Demonstrasi Mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Bima. *Educational Management Journal*, Vol. 6 (2), pp. 178 - 189
- Fullan, M & Stiegelbauers. 1991. *The New Meaning Of Educational Change 2nd ed*. New York : Teachers College press
- Frost, David & Judy Durrant. 2003. *Teacher-Led Development work: Guidance and Support*. London: David Fulton Publisher.
- Geijsel, at.al. 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Education Administration*, Vol. 41(3), pp. 228-256.
- Ghoniya, Nunung & Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitemen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2(2), pp. 118-129.
- Gunawan. Ketut. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

- (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.7(2).
- Gorda, IGN. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata.
- Hamurdeswan, S. 2013. Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic research in Bussiness and Social Sciences* Vol. 3 no. 5
- Hamzah. 2009. *Profesi Kependidikan Problem, Solusi dan Reformasi Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara.
- Handoko T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardono, Haryono dan Amin Yusuf. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Education Management Journal Vol. 1 no.6*
- Hargreaves, D. 1999. The knowledge creating school, *British Journal of Educational Studies*, 47(2): 122-144
- Hary Susanto. 2012. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi Vol. 2 no. 2*
- Harso, Muhadi. 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang. *Education Management Journal Vol. 1 No 1:10-17*.
- Hasan, Mohammad. 2017 Pengaruh Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gowa. *Jurnal Economix* Volume 5 No. 2 Desember 2017. Hlm. 70-81
- Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hausman, Angela V. 2003. Professional service relationship: a Multi context Study of Factors Impacting satisfaction re-patronization and recommendations. *Journal of Service Marketing* Vol.17 no.3 pp. 226-242
- Heri Yanto. *Et.al* .2017. Improving The Compliance With Accounting Standars Without Public Accountability (SAK ETAP) By Developing

- Organizational Culture: A case of Indonesian SMEs. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 33. No 5. Pp. 929-940.
- Hetty, Cey. 2012. Supervisi Akademik Memoderasi Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja guru. (Studi pada Guru SMP N di Sub. Rayon 07 Kota Semarang). *Student's Journal of Economic and Management Vol. 1. No. 1*
- Herminarto, Sofyan. 2005. *Pengembangan kultur sekolah*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hermiati, Rita., Rusdarti & Sugiharto. 2007. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. *Tesis*. Pascasarjana UNNES
- Herkovits, Melville J & Malinowski, Bronislow. 1997. *Symbolic Construction of Community*. Routledge: New York
- Hinde, E.R. 2003. *School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change*. Arizona State University West.
- Huang, Rongjin *et.al.* 2017. Perceived professional knowledge and competence of mathematics specialists and its development in China. *International Journal for Lesson and Learning Studies* Vol. 6 No. 4, pp. 321-335 © Emerald Publishing Limited 2046-8253 , DOI 10.1108/IJLLS-12-2016-0056
- Huang, Rongjin & Han, Xue. 2015. Developing mathematics teachers' competence through parallel lesson study. *International Journal for Lesson and Learning Studies* Vol. 4 No. 2. pp. 100-117 © Emerald Group Publishing Limited 2046-8253 DOI 10.1108/IJLLS-10-2014-0037
- Hughes, V.M. 2006. *Teacher Evaluation Practises and Teacher Job Satisfaction*. University of Missouri Columbia. Disertasi.[Online] Tersedia:<https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/4468/research.pdf?sequence=3> [21 maret 2018]
- Hutagaol, Said., Tambunan, Elisa Betty. 2013. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di Sekolah Hati Suci Jakarta.
- Hyypia, Mirva & Pekkola, Sanna. 2011. Interaction challenges in leadership and performance management in developing a network environment. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 85-98 @ Emerald Group Publishing Limited 0972-7981, DOI 10.1108/09727981111129318.

- Imron, Ali. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Guru SD di Dabin Kecamatan Wedarijaksa Kabupaten Pati. *Student's Journal of Economic and Management Vol. 1 no. 1: Unisbank Semarang*.
- Ingle, Kyle., Rutledge, Stacey & Bishop, Jennifer. 2011. Context matters: principals' sensemaking of teacher hiring and on-the-job performance. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 5, pp. 579-610 @Emerald Group Publishing Limited 0957-8234, DOI 10.1108/09578231111159557.
- Ismail, Ilyas. Muh. 2010. Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran. *Jurnal Lentara Pendidikan*. Vol. 13(1), pp. 44-63
- Jumani, Nabi. Dkk. 2010. A Comparision On the Professional Competencies of Mathematic Teachers Trained Through Conventional and Distance System in Pakistan. *International Journal of Academic Research*. Vol. 2(5).
- Kaihatu, Thomas Stefanus & Rini, Wahyu Astjarjo. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98 (1), pp. 49-61
- Kartono, K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kemendiknas. 2010. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. Jakarta: Kemendiknas.
- Kemendiknas. 2010. *Budaya Kerja Kementrian Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kemendiknas.
- Kemendikbud. 2012. Penelitian Kemendikbud pada Seminar Kemendikdas Oktober 2015 di Unversitas Negeri Semarang.
- Kalie, Barnes. 2012. The Influence of School Culture and School Climate on Violence in School of the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*. Vol. 32
- Karlingger, Fred N. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: UGM
- Karmandita, I Gusti Ngurah., Made Subudi. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karuawan Si Doi Hotel dan Restaurant Legian. *Jurnal Ekonomi UNUD Denpasar Bali*

- Komariah, Aan & Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadership. Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kompi. 2015. *Motivasi Pembelajaran: Prespektif Guru dan Siswa*. Bandung: Rosda
- Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah (Teori dan Praktek)*. Bandung: Alfabeta.
- Koesmono, H.Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Penelitian dipublikasikan ([www.puslit.petra.ac.id](http://www.puslit.petra.ac.id)). Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Kumar, Amit. 2015. Job Satisfaction among Female Teachers: A comparative study. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM) Vol 2,(5): 50-63*.
- Kunandar. 2009. *Guru Profesional*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kurniawan, Muhammad. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Artikel Ilmiah*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Law, Sue. 1999. Leadership for learning The changing culture of professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 37 No. 1, pp. 66-79. MCB University Press, 0957-8234
- Lekipiouw, Agustinus. 2009. *Hubungan Pelaksanaan Supervisi Pengajaran, Keterampilan Manajerial Kepala Sekola dengan Kompensasi Kerja dengan Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Ambon*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Lester, Stan. 2004. Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning* Vol. 4 No. 1, pp. 31-43 Emerald Group Publishing Limited 2042-3896 DOI 10.1108/HESWBL-04-2013-0005
- Liliana, Yuyuk. 2012. Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 (2)*

- Linz, Susan J. 2003. Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower* Vol. 24 No. 6, pp. 626-652, MCB UP Limited 0143-7720. DOI 10.1108/01437720310496139
- Listianto, Tony & Setiaji, Bambang. 2005. Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Surakarta). *Tesis* dipublikasikan (www.ums.ac.id). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Luan, Ferdinandus., Yusuf, Amin & Murwatiningsih. 2017. Profesionalisme Guru Ditinjau dari Supervisi Akademik, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja pada Smk Negeri Se- Kabupaten Belu, Propinsi NTT. *Educational Management Journal*, Vol. 6 (2), pp. 147 – 154
- Lund, Daulatma B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal Business and Industrial Marketing*, Vol. 8 no. 3, pp. 219-236.
- Luthans, Fred. 2002. *Organization Behavior: 7<sup>th</sup> edition*. New York: Inc Graw Hill Inc.
- Machneil, Angus J., Prater, Doris L & Busch, Steve. 2009. The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement. *International Journal Leadership in Education* Vol. 12 (1): 73-84.
- Makawimbang, Jerry H. 2012. *Supervisi Klinis Teori dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Alfa Beta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung PT Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Karyawan*. Bandung: PT Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan ke-8. Bandung: Rosda Karya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Perilaku Budaya Organisasi*. Bandung: Refika
- Marcoulides, George A., Heck, Ronald H. & Papanastasiou, Constantinos. 2005. Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model. *International Journal of Educational Management*



Vol. 19 No. 2, pp. 140-152 Emerald Group Publishing Limited 0951-354X, DOI 10.1108/09513540510582435

- Maria, Liakopoulou. 2011. The Professional Competence of Teacher: Wich qualities attitudes, Skill and Knowledge Contribute to a Teachers Effectiviness. *International Journal of Humanities and Socila Science*.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Maslowski, R. 2001. *School Culture and School Performance: An Explorative Study into the Organizational Culture of Secondary Schools and their Effects*, University of Twente, Enschede.
- Maslowski, R. 2006. A Review of Inventories for Diagnosing School Culture. *Journal of Educational Administration*. Vol. 44(1), pp. 6-35
- Mau, Wei-Cheng J., Ellsworth, Randy & Hawley, Donna. 2008. Job satisfaction and career persistence of beginning teachers. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 48-61 @Emerald Group Publishing Limited 0951-354X DOI 10.1108/09513540810844558
- Maupula, P. 2010. "Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, iklim Organisasi Sekolah, Profesionalismen Guru dan Kepuasan Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Kupang". *Disertasi*, Tidak Dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- McLean, Gary N. 2009. *Organization Development*. San Francisco: Berret-Keohler Publisher, Inc.
- Miska, Gewasari. 2017. Pengaruh Kompetensi, kepemimpinan Pedagogis Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Priritual Sekolah, Kepuasan Kerja Pengembangan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Deli Serdang. *Thesis*, Unimed.
- Moeheriono, 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Raja Wali Press.
- Mohammad Nadeem dan Musarrat Shaheen Rana 2011. *Teachers Competencies and Factors Affecting the performance of Female in Bahawalpur* (Southern Punjab, Pakistan).
- Moller, Jorunn. 2005. Successful school leadership:the Norwegian case. *Journal of Educational Administration* Vol. 43 No. 6, 2005 pp. 584-594 Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578230510625683

- Moos, Lejf *at.al.* 2005. Successful school principalship in Danish schools. *Journal of Educational Administration* Vol. 43 No. 6, pp. 563-572@ Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578230510625665
- Moos, Lejf & Kofod, Klaus Kasper. 2009. Sustained successful school leadership in Denmark. *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 6, 2009 pp. 709-718 q Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578230910993096
- Mudita, I Wayan., Dantes, Nyoman & Lasmawan, Wayan. 2013. Determinasi Pelaksanaan Supervisi Akademik, Sikap Profesional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus III Pattimura. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 3 Tahun 2013.
- Muhammad, Yuri Gagarin dkk. 2011. *Pengaruh Sarana dan Prasarana Sekolah terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Alor NTT*.
- Mulyasa, H.E. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi., Kardoyo & Slamet, Achmad. 2016. Pengaruh Kompensasi Hubungan Rekan dan Promosi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Swasta se-Kota Semarang. *Tesis*. Pascasarjana UNNES.
- Mubarok, Ahmad. 2013. Studi Komparasi Kompetensi Profesional Guru bersertifikasi dan non bersertifikasi Pendidik Mata Pelajaran Sains Pada Madrasah Ibtidaiyah. *Thesis*: Lampung.
- Munandar, A.S. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Muslich, Masnur. 2007. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazenin, Syarifah & Palupiningdyah. 2014. Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 5(2), pp. 220-227.
- Northouse, Peter G. 2010. *Leadership: Theory and Practice (edisi ke-5)*. California: Sage Publications, Inc.
- Novianasari, Dewi., Martono, S & Murwatiningsih. 2016. Strategi Peningkatan Kompetensi dan Pengaruhnya pada Kinerja Guru. *Educational Management Journal*, Vol.5 (2).

- Numkanishorn, Bro. N.Ph. 2002. *An Expliration of The Impact of Principal Leadership Behavior On School Culture*. Disertation University Catholic of Australia.
- Nurfuadi. 2012. *Profesionalisme Guru*. Purwekerto: STAIN Press
- Pamungkas, Widyanggoro & Jabar , Cepi S. Abdul. 2014. Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMKN di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*. Vol. 2 (2), pp. 265-278.
- Panggabean, M.S., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Parwanto & Wahyudin. 2005. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta. *Tesis* dipublikasikan ([www.ums.ac.id](http://www.ums.ac.id)), Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Panduwinata, Lifa Farida. 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi sekolah dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang*. Tesis. Program Studi Pendidikan Ekonomi. Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Peterson, K.D. 1999a. Time use flows from school culture: River of values and traditions can nurture or poison staff development hours (versi electronic). *Journal of Staff Development*, Vol.20,No.2.
- Plimmer, Frances. 2002. Mutual Recognition of Professional Qualifications. *Journal Property Management* Vol. 20 no 2, pp. 114-136
- Pinto, Luisa Helena., Cardoso, Carlos Cabral & Werther Jr, William B. 2017. Expatriates' withdrawal intentions The influence of organizational culture. and satisfaction with the assignment. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1852-1869 © Emerald Publishing Limited 0048-3486, DOI 10.1108/PR-02-2016-0033
- Priansa, Doni Juni. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta
- Priansa, Joni Donni & Somad, Rismi. 2014. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta

- Pratiwi, Dewi Suryani. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Insani Mandiri*. Vol.1(1), pp. 89-100.
- Purkerson, Hammer, Dana, 2000. Professional Attitudes and Behaviors: The “A’s and B’s” Of Professionalism.” *American Journal of Pharmaceutical Educational Vol. 64, 455-456* received 9/14/00.
- Putranti, Adim Dwi & Kurniady, Dedy Achmad. 2013. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 17(1)
- Rahma, S. & Suhandana, G. A. & Suarni, Ni Kt. 2013. Kontribusi Efektivitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*. Vol.4 Tahun 2013
- Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transforamtif*. LKS: Yogyakarta.
- Ridwan & Engkos. 2008. *Rumus dan Data untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, H. Veitzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP, dan Judge, Timothy A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rohmani, Ahmad. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Morivasi Berprestasi Guru SD. *Education Management Journal Vol. 1 (2):108-111*.
- Rozi, MF., Prihatin, T., & Suminar, T. 2016. Faktor Determinan Kinerja Guru SMA”. *Jurnal Education Manajemen*. Diperoleh dari <http://journal.unnes.ac.id/Sju/index.php/edumen>.(diunduh 6 Januari 2018)
- Rusman.2010. *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Press

- R. Krishnaveni and J. Anitha. 2001. Educators' professional characteristics. *Journal Quality Assurance in Education*, Vol. 15 (2), pp 149-161
- Sanjaya, Wina. 2008. *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sagala, Syaiful. 2011. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salfi, Naseer Ahmad & Saeed, Muhammad. 2007. Relationship among school size, school culture and students' achievement at secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management* Vol. 21 No. 7, pp. 606-620 Emerald Group Publishing Limited 0951-354X DOI 10.1108/09513540710822201
- Sari, Dewi Puspita. 2013. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara. *JMP*, Vol. 2 (1), pp. 92-104
- Sari, Rizka Novita., Sjahrudin, Herman & Razak, Nurlaely. 2018. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dimoderasi Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Issue I, 2018. Hlm 19-30
- Satori, Djam'an. Dkk. 2010. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka Departemen Pendidikan Nasional.
- Schein, Edgar.H. 1992. *Organization Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokus Media
- Senge, P. 2000. *A fifth discipline resources: Schools that learn*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Seran Fahik, Yanuarius., Wahyono & Yusuf, Amin. 2016. Peran Mediasi Motivasi Kerja dan Stress Kerja Atas Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMK Se-Kabupaten Timor Tengah Utara). *Educational Management Journal* Vol. 5(2):167-175.

- Setyawan, Jefry Deska ., Sumaryanto F, Totok & Murwatiningsih. 2017. Gaya Kepemimpinan Otokratif Manajemen Sekolah dalam Mendukung Kinerja Guru SMK Pancasila di Kota Purwodadi. *Journal Educational Management, Vol. 6(2)*, pp. 189-195.
- Shaked, Haim & Schechter, Chen. 2014. Systems school leadership:exploring an emerging construct. *Journal of Educational Administration* Vol. 52 No. 6, 2014 pp. 792-811 Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/JEA-07-2013-0081
- Siagian, Sondang.P. 2008. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Unnes Press.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Somantri, Manap & Ridwan, Sa'adah. 2011. Revitalisasi kelompok Kerja Guru Guna Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Guru SD/MI di Kabupaten Seluma. *Jurnal Kependidikan Triadik*. Vol. 14 (1), pp. 19-28
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Stan, Lester. 2014. Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, Vol. 4(1) ,pp. 31
- Sudjana, Nana. 2012. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sugeng. 2012. Pengaruh kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus. *Journal Educational Management*, Vol. 1 (1): 63-70.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis (Cetakan 4)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Bandung: Rineka Cipta

- Sukaesih, Sri & Alimah, Siti. 2012. Penerapan Praktek Pembelajaran Bermakna berbasis Better Teaching Learning (BTL) pada Mata Kuliah Microteaching untuk Mengembangkan Kompetensi Profesional Calon Guru.
- Sukardi. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. (Edisi 3). Jakarta: Bumi Aksara
- Sukardewi et al. 2013. Kontribusi Adversity Quotient (AQ), Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Amlapura. *Jurnal Administrasi Pendidikan Undiksha Vol. 4: 87-88* (diunduh tanggal 23 Mei 2018)
- Sukanti & M. Djasari. 2010. Pengaruh Kepuasan Guru terhadap Komitmen Kerja Guru Akuntansi SMA se-Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol. VIII No. 1
- Sumarni , Hasmin, Mustari. 2017. Pengaruh Sepuervisi Akademik Pegawai Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekola dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK negeri se-Kecamatan Tamalate Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 2 (1), pp.149-163
- Sunanto. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan (Studi pada Guru SMP Negeri Kecamatan Margorejo di Kabupaten Pati). *Jurnal Unisbank*
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Wali Press.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Prenadamedia Group: Jakarta
- Sutarto, Joko . 2016. Determinant Factors of The Effectiveness Learning Process and Learning Output of Equivalent Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 88, 3rd NFE Conference on Lifelong Learning (NFE 2016), pp.90-95.
- Sutarto, Joko., Mulyon., Sungkowo Edi & Raharjo, Tri Joko. 2017. Design of Training Based on Needs to Improve Pedagogic competence of Tutors. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 66, 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2017), pp. 102-107.
- Sutherland, John. 2013. Employment status and job Satisfaction. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 1 No. 2*, pp. 187-

216 @ Emerald Group Publishing Limited 2049-3983, DOI 10.1108/EBHRM-08-2012-0008

- Sutopo, Yeri & Slamet, Achmad. 2017. *Statistik Inferensial*. Yogyakarta: ANDI
- Sutrisna, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwanto, Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Syagir, Muhammad Junaidi., Pardjono. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 3 (2), pp. 226-240
- Tam, Vivian W.Y. 2014. Employee job satisfaction in engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 21 No. 4, pp. 353-368 @ Emerald Group Publishing Limited 0969-9988, DOI 10.1108/ECAM-10-2012-009
- Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles. 2010. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Bandung: Pustaka Pelajar.
- Tatik, Sutartistryo. 2010. *Pengaruh Orientasi Nilai Budaya, Kompensasi Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru SMA N. se-Kota Surakarta*. Disertasi. UNNES. Hal. 8
- Taurisa, Chaterina Melina. 2012 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Eprints, Undip.ac.id*.
- Tika, H. Moh.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Testa, Mark R., (1999). Satisfaction with organizational Vision, Job Satisfaction and Service Effort: An Empirical Investigation, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20 (3).
- Tetuko, Budi. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan. *Education Management Journal*. Vol. 1 (2).



- Tilaar, H.A.R., 2001. Menentukan Sikap Dalam Pembaharuan Pendidikan (Reaksi Masa Lalu dan Tantangan Masa Depan). *Desiderata* Vol.1 No.3
- Timpe, D.A. 2002. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, Kinerja*. Diterjemahkan oleh: Sofyan Cikmat. Jakarta: PT. Gramedia
- Tim Dosen Adpend. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabet
- Titis Melani & Suhaji. 2011. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "Yayasan Pharmasi" Semarang*.
- Tj, Kartana, 2006. Perencanaan Optimalisasi Peran Guru SMKN Teknologi didasarkan Faktor-faktor Determinasi Kinerja. *Disertasi*. Universitas Negeri Semarang
- Thobega, et. al. 2003. Relationship of Instructional Supervision with agriculture Teacher's Job Satisfaction and Their Intention of Remain in the Teaching Professional. *Journal of Agricyltural Education*. Vol. 44 Num. 4. P. 57-66
- Triton, PB. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Oviza.
- Trang, S Dewi. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Ratulangi Manado. *Ejurnal Emba Vol I No 4 Desember 2013* hal1208-1218. ISSN 2303-1174. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/EMBA/article/viewfile/5919/54>. (diunduh tanggal 13 januari 2018).
- Tumen, Semih & Zeydanli, Tugba. 2016. Social interactions in job satisfaction. *International Journal of Manpower* Vol. 37 No. 3, pp. 426-455 © Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-04-2014-0095
- Tukiyo. 2015. *Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru SD di Kabupaten Klaten*. Prosiding Seminar Nasional Surakarta, 21 Novemeber 2015
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- \_\_\_\_\_ 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Undang-Undang Guru & Dosen, 2005. Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Yogyakarta: Pustaka Mahardika.
- Uno, Hamzah. 2012. *Profesi Kependidikan, Problema, solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Usman, User Moh. 2010. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Utari, K. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. *Ejournal Pemerintah Integratif*, 3(1): 31-45
- Vannecia Marchelle Soegandi.2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas kerja terhadap Organization Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jakarta Timur*. Vol. 1 no. 1
- Vidianingtyas, Renggani Nur'aini & Putri, Wika Harisa. 2014. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan padaPerusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewa Yogyakarta.*Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 5(1), pp. 99-110.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Alfabeta: Bandung.
- Wardani, Listiana Kusuma. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap; Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri Kota Tegal. *Jurnal Lisa. Udinus. Ac. id*
- Warsidi. 2005. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru SD di Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau)*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-yourfavorite.com/ppsup](http://www.pages-yourfavorite.com/ppsup))
- Werang, Basilius Redan. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekola. Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Marauke. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 33(1)
- Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Terjemahan Muh. Shobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta
- Whitmore, John. 2002. ***Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose***. Nicholas Brealey
- Widiyanti, Erna., Murwati & Raharjo, Tri Joko. 2018. The Influence of Principal Leadership, School Culture through Motivation on Junior High School Teacher Performance. *Journal Educational Management*, Vol. 7(1), pp. 11-16.

- Widoyoko, Eko Putra. 2012. *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, Joko., Rokhman, Fatur & Prihatin, Titi. 2017. Parenting Performance Satisfaction Model Reviwed Teacher's Leadership Toward Students Secaba Rindam IX, Udayana, Bali. *The Social Sciences*. Vol. 12 (11), pp. 2109-2116.
- Widodo, Joko. 2012. Studi Deskriptif Kepuasan Mahasiswa terhadap Kinerja Lembaga Program Studi dan Pascasarjana Unnes. *Jurnal Dinamika Manajemen, Vol.3(2)*, pp. 141-147.
- Wurijanto, Teguh Widodo. 2011. Hubungan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMK N se-Kabupaten Bojonegoro-Provinsi Jawa Timur. *Tesis*. Program studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Wuviani, Via. 2005. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru (Pengaruh Kualifikasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN Kota Bandung). Penelitian dipublikasikan ([www.pagesyourfavorite.com/ppsupi](http://www.pagesyourfavorite.com/ppsupi))
- Yuliejantiningasih, Y. 2005. "Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Mojokerto". *Disertasi*. Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Zamroni. 2005. Mengembangkan kultur sekolah menuju pendidikan yang bermutu. Seminar Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Pengembangan Budaya Sekolah. *Journal Universitas Negeri Yogyakarta*.

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran 1 SK Pengangkatan Promotor, Kopromotor dan Anggota Promotor



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
PROGRAM PASCASARJANA  
Gedung A Kanipus Bendan Ngisor, Semarang 50233  
Telepon : +62248440516, +62248449017, Faximile : +62248449969.  
Laman: <http://pps.unnes.ac.id>

**KEPUTUSAN  
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
No. 601/P/PPs/2016**

**Tentang  
PENGANGKATAN PROMOTOR, KOPROMOTOR, DAN ANGGOTA PROMOTOR**

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa  
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang,

- Menimbang : Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan studi bagi para mahasiswa Program Doktor pada Program Pascasarjana Unnes dalam penyusunan dan pertanggung jawaban disertasi, maka dipandang perlu menetapkan keputusan tentang pengangkatan dosen pembimbing/promotor.
- Mengingat : 1. Surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 1365/D/T/2005 tentang Penugasan Penyelenggaraan Program Doktor (S3) Manajemen Kependidikan (S3) Unnes;  
2. Peraturan Rektor Unnes Nomor 27 Tahun 2011 Tentang Pedoman Akademik Program Pascasarjana Unnes  
3. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang:  
a. Nomor 162/O/2004 tentang penyelenggaraan pendidikan di Unnes;  
b. Nomor 164/O/2004 tentang pedoman Umum Tugas Akhir, Skripsi, Tesis, dan Disertasi bagi mahasiswa Unnes;  
c. Nomor 341/P/2015 tentang Pengangkatan Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Periode 2015-2019

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : I. Mengangkat Saudara-saudara yang namanya tercantum di bawah ini,
- a. 1. Nama : Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo M.Sc  
2. N i P : --  
3. Jabatan : Profesor  
4. Pangkat/Golru : --  
Sebagai PROMOTOR
- b. 1. Nama : Prof. Dr. Joko Sutarto M.Pd  
2. N i P : 195609081983031003  
3. Jabatan : Profesor  
4. Pangkat/Golru : Pembina Utama - IV/e  
Sebagai KOPROMOTOR
- c. 1. Nama : Dr. Suwito Eko Pramono M.Pd  
2. N i P : 195809201985031003  
3. Jabatan : Lektor Kepala  
4. Pangkat/Golru : Pembina Utama Muda - IV/c  
Sebagai ANGGOTA PROMOTOR

dalam penulisan DISERTASI, mahasiswa yang bernama :  
Nama : Hendrik A.E. Lao  
N I M : 0101615004  
Program Studi : Manajemen Kependidikan (S3)

- II. Menugasi Saudara - saudara tersebut untuk melaksanakan bimbingan penulisan Disertasi sesuai Pedoman Penulisan Disertasi Mahasiswa Program S3 Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang
- III. Apabila pada kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.



## Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
PASCASARJANA  
Gedung A, Kampus Pascasarjana Jalan Kelud Utara III Semarang 50237  
Telepon : +62248440516, +62248449017, Faximile : +62248449969  
Laman: <http://pps.unnes.ac.id>

Nomor : 4733/UN37.2/LT/2017  
Lampiran : -  
Hal : Izin penelitian

22 Mei 2017

Yth.

Kami beritahukan dengan hormat bahwa mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Semarang :

Nama : Hendrik A.E. Lao

NIM : 0101615004

Program Studi : Manajemen Kependidikan (S3)

akan mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan disertasi dengan judul: **“Model Determinan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Kupang- Nusa Tenggara Timur”**.

Sehubungan hal tersebut di atas, kami mengharap Saudara berkenan memberi izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian pada instansi yang Saudara Pimpin. Kegiatan akan dilaksanakan tanggal 3 Juli s.d 30 September 2017.

Atas perkenan dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.



d.n. Direktur

Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan.

Prof. Dr. fer.nat. Wahyu Hardyanto, M.Si

Tembusan:

1. Direktur
2. Koordinator Prodi Manajemen Kependidikan (S3)
3. Kabag. Tata Usaha  
Pascasarjana Universitas Negeri Semarang

### Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian



**PEMERINTAH KOTA KUPANG  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
KOTA KUPANG**

Jl. S. K. Lerik Telp. (0380) 826573

**SURAT KETERANGAN SELESAI MELAKUKAN PENELITIAN**

Nomor : BKBP.070/7064/III/10/2017

Berdasarkan Surat Camat Kelapa Lima Nomor : KKL.423.6/286/10/2017, Tanggal 02 Oktober 2017. Perihal Surat Keterangan Selesai Melakukan Penelitian / Survey serta laporan yang bersangkutan, maka dengan ini diterangkan bahwa :

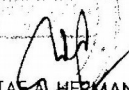
Nama : **Hendrik A. E. Lao**  
 NIM : 0101615004  
 Pekerjaan : Mahasiswa PPs  
 Fakultas/Jurusan : Pascasarjana/Disertasi  
 PT/ Universitas : Negeri Semarang

telah melakukan penelitian dalam Wilayah Kota Kupang, guna memperoleh data dalam rangka penulisan Disertasi dengan judul:

**" MODEL DETERMINAN KINERJA GURU SMA NEGERI DI KOTA KUPANG NUSA  
TENGGARA TIMUR "**

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kupang, 11 Oktober 2017  
 an. Walikota Kupang  
 Kepala Badan Kesatuan Bangsa, dan  
 Politik Kota Kupang,  
 Ub. Sekretaris

  
 = GUSTAF A. HERMANUS, SH =  
 Pembina Tingkat 1  
 NIP. 19600428 198103 1 006

**Tembusan** dh. Disampaikan kepada :  
 Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Univ. Negeri Semarang di Semarang.

## **LAMPIRAN 4**

### **INSTRUMEN PENELITIAN**



## INSTRUMEN PENELITIAN

### Judul Penelitian:

**“ Model Determinan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Kupang- Nusa Tenggara Timur”**

### I. PENGANTAR

Instrumen penelitian dengan skala *Likert* ini bertujuan untuk keperluan penelitian ilmiah, sehingga tidak akan mempengaruhi reputasi Bapak/Ibu sebagai guru. Setiap informasi yang bapak/Ibu berikan terjaga kerahasiannya, maka diharapkan Bapak/Ibu memberikan jawaban sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Peran serta Bapak/Ibu dalam penelitian merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya. Atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

### II. PETUNJUK UMUM

1. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan menjawab sebenarnya dan sejujurnya dengan kondisi yang Bapak/Ibu alami dan amati selama ini, dengan menyilang (X) salah satu jawaban yang tersedia.
2. Alternatif jawaban yang tersedia sebagai berikut:

No	Alternatif Jawaban	Pilihan Jawaban	Skor untuk Pernyataan
1	Sangat Setuju/Selalu	SS	5
2	Setuju/Sering	S	4
3	Ragu-ragu/kadang-kadang	RG	3
4	Tidak Setuju/pehah	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju/tidak pernah	STS	1

### III. IDENTITAS

1. Kode Guru/Responden (Kosongkan) :

2. Golongan/Pangkat :
3. Masa Kerja :
4. Mata Pelajaran yang Diampu :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Jurusan/Program Studi (S1) :

**Petunjuk Khusus**

Sesuai dengan yang saudara ketahui, berilah penilaian secara jujur, objektif dan penuh tanggung jawab terhadap “**Model Determinan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Kupang- Nusa Tenggara Timur**”. Penilaian dilakukan terhadap aspek-aspek dalam tabel berikut dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat saudara terhadap butir-butir pernyataan yang ada. Identitas saudara tidak dicantumkan dalam lembaran ini dengan maksud agar saudara tidak merasa ragu untuk memberikan penilaian yang objektif. Alternatif jawaban untuk variabel-variabel penelitian ini adalah:

- SS = Sangat Setuju/Selalu
- S = Setuju/Sering
- RG = Ragu-Ragu/Kadang-kadang
- TS = Tidak Setuju/Pernah
- STS = Sangat Tidak Setuju/tidak pernah

**Petunjuk Pengisian Instrumen:**

Berilah tanda silang (X) pada salah satu kotak pilihan yang tersedia di bawah ini dari masing-masing pernyataan.

## 1. VARIABEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Y<sup>1</sup>)

### a. Indikator Perencanaan Pembelajaran

1. Dalam setiap proses belajar mengajar saya menggunakan RPP

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

2. Guru merancang kegiatan pembelajaran yang efektif.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

3. Saya memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP berdasarkan kurikulum /silabus

4. Saya membuat perencanaan pengelolaan kelas.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

5. Tujuan pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

6. Saya menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

7. Saya membuat rencana evaluasi dan penilaian prestasi siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

### b. Indikator Pelaksanaan Pembelajaran

8. Saya membuat rencana bimbingan dan penyuluhan bagi siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

9. Saya membuat rencana pengayaan bagi siswa secara efektif.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

10. Saya menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar di kelas

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

11. Dalam kegiatan belajar mengajar, saya menguasai materi pelajaran secara luas.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

12. Saya memanfaatkan waktu kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

13. Saya memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

14. Saya memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

15. Saya menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**c. Indikator Evaluasi Hasil Belajar**

16. Saya memberikan ruang tanya jawab kepada siswa

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

17. Saya mengakhiri pembelajaran dengan memberikan ruang diskusi kepada siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

18. Saya memberikan kesimpulan akhir tentang materi pembelajaran

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

19. Saya memiliki berbagai bentuk penilaian hasil belajar siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

20. Saya melakukan penilaian kepada siswa dengan teknik yang bervariasi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

21. Saya melakukan penyajian laporan kemajuan siswa dalam raport.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

22. Saya melakukan kuis untuk mengetahui pemahaman siswa tentang materi ajar.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

23. Saya melakukan remedial bagi siswa yang nilainya di bawah standar.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

24. Guru memberikan reward kepada siswa yang memiliki nilai yang tinggi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

25. Guru memberikan tugas kepada siswa untuk dikerjakan di rumah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

26. Setiap hasil pekerjaan siswa, guru selalu mengembalikan kepada siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

27. Siswa yang tidak mengumpulkan tugas diberikan tugas tambahan lagi

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### d. Indikator Tindak Lanjut

28. Saya membuat tindaklanjut penilaian kemajuan siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

29. Saya memantau perkembangan kelompok minat siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

30. Saya membuat laporan hasil tindaklanjut perkembangan siswa kepada kepala sekolah dan orang tua siswa.

## 2. VARIABEL KEPUASAN KERJA ( $Y^2$ )

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### a. Indikator Hubungan Kerja

31. Saya menjaga hubungan baik dengan pimpinan saya di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

32. Kepala sekolah memimpin rapat atau diskusi secara demokrasi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

33. Kepala sekolah menjaga komunikasi yang baik dengan bawahannya.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

34. Saya bangga dengan kepala sekolah yang bersikap tegas dalam mengambil kebijakan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

35. Saya dan teman-teman guru menyediakan waktu untuk berdiskusi ilmiah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

36. Saya berkomunikasi dengan teman guru dengan baik dengan menjaga kode etik guru.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

37. Saya bertanya kepada siswa tentang kesulitan belajar yang mereka alami.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

38. Saya bertukar pikiran dengan siswa pada jam istirahat.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

39. Saya senang dengan iklim organisasi yang lebih terbuka dan transparan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

40. Lingkungan sekolah yang menciptakan kebersamaan/rasa saling memiliki yang tinggi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**b. Indikator Iklim Kerja**

41. Jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

42. Sekolah dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

43. Hubungan solidaritas dan rasa kekeluargaan yang tinggi membuat saya nyaman bekerja.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

44. Saya menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

45. Selalu ingin memberikan yang terbaik, bagi sekolah keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

46. Saya ingin berbuat proaktif di lingkungan sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

47. Iklim sekolah yang menjaga komunikasi vertikal maupun horisontal.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**c. Indikator Upah/Insentif**

48. Sekolah menerapkan disiplin yang sama baik bagi guru maupun siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

49. Saya senang mengajar di sekolah ini karena fasilitasnya cukup memadai.



Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

50. Saya bersemangat karena menerima gaji tepat waktu.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

51. Saya senang mengajar apabila saya mendapat gaji yang layak.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

52. Saya senang dengan kesejahteraan yang diterima di sekolah ini.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

53. Saya menerima insentif sesuai dengan prestasi kerja yang saya lakukan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

54. Saya menggunakan insentif yang saya dapat untuk membeli buku-buku.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

55. Saya sering merasa tidak puas dengan insentif yang saya terima dari sekolah

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### d. Indikator Desain Pekerjaan

56. Saya sering mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan skil yang saya miliki.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

57. Saya bekerja berdasarkan tugas yang sudah ditentukan sesuai rapat.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

58. Rancangan pekerjaan yang ada kurang sesuai program.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

### 3. VARIABEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (X1)

#### a. Indikator Pebagian Tugas

59. Mampu menerapkan model pembelajaran yang kreatif dan menjadi contoh bagi guru-guru yang lain.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

60. Mampu menumbuhkan keyakinan pada guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

61. Berusaha menanyakan hal-hal yang dihadapi guru dan pegawai yang menjadi hambatan dalam melakukan pekerjaan di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

62. Mampu memberikan solusi bagi guru yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

63. Mampu menempatkan guru sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

64. Memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

65. Memberikan dukungan kepada guru-guru untuk melakukan tugas-tugas khusus untuk meningkatkan prestasi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

66. Mampu memupuk, mengembangkan dan menciptakan kerja sama yang harmonis di sekolah

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

67. Menguasa administrasi sekolah dengan baik

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

68. Mendorong peningkatan kualitas guru dalam penguasaan teknologi, informasi dan komputer (TIK)

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**b. Indikator Pendelegasian Kewenangan**

69. Memberikan pengarahan, pembinaan dan perbaikan terhadap keterbatasan guru berkaitan dengan tugas-tugas sekolah

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

70. Menerapkan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakteristik guru.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

71. Mampu mendengar dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan guru.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

72. Kepala sekolah memberikan kewenangan atau tanggung jawab kepada guru yang dianggap mampu untuk menjalankan tugas ketika kepala sekolah tidak berada di tempat.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

73. Tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

74. Membangun strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis di lingkungan sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

75. Jelas dalam menetapkan pekerjaan yang dikerjakan oleh guru dan pegawai di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### c. Indikator Pembimbingan

76. Setiap keputusan dan kebijakan sekolah dapat dipublikasikan kepada seluruh warga sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

77. Kepala sekolah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

78. Mampu memperhatikan dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi diantara guru.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

79. Mampu menyiapkan sarana dan fasilitas dalam menunjang semua proses kegiatan di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### d. Indikator Fasilitas

80. Mampu meminimalisir setiap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

81. Kepala sekolah memberikan contoh dan atau teladan di dalam menjalankan aturan yang telah ditentukan bersama.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

82. Mampu menjalankan mensosialisasi semua kebijakan-kebijakan baru dengan baik.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

83. Mampu memediasi semua kesenjangan yang ada di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### 4. VARIABEL KOMPETENSI PROFESIONAL GURU (X2)

##### a. Indikator Penguasaan Keilmuan

84. Saya mengajar sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin di capai

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

85. Saya mengembangkan materi ajar sesuai dengan tujuan pendidikan yang ada.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

86. Saya melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan instusional.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

87. Saya melibatkan semua siswa dalam kegiatan kurikuler di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

88. Saya dapat mengelola kelas secara efektif dan efisien.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

89. Dalam proses pembelajaran saya selalu berdiskusi dengan siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

90. Saya menggunakan bahasa sesuai dengan perkembangan siswa.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

91. Saya menggunakan pendekatan teori belajar konstruktivisme dalam proses pembelajaran.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

### **b. Indikator Penguasaan Metode**

92. Saya membentuk kelompok belajar berdasarkan karakter siswa.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

93. Saya melakukan pergantian tempat duduk siswa untuk menjaga suasana aktif siswa.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

94. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

95. Saya memberikan contoh konkrit kepada siswa sesuai materi ajar.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

96. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran yang diampu.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

97. Mengembangkan stimulus kepada siswa secara baik.  
 Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

98. Guru memberikan pertanyaan pendahuluan tentang materi yang akan diajarkan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

### c. Indikator Implementasi

99. Memberikan ruang diskusi kepada siswa untuk saling bertanya tentang materi yang diajarkan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

100. Materi ajar yang disampaikan bersumber dari beberapa referensi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

101. Menguasai materi bidang studi yang diajarkan, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

102. Saya menggunakan metode belajar bervariasi sesuai materi yang diajarkan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

103. Saya menggunakan strategi belajar yang berpusat pada siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

104. Saya memberikan kesempatan kepada semua siswa untuk bertanya.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

105. Saya memberikan tugas kepada siswa apabila mereka memahami materi yang diajarkan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

106. Saya meminta siswa untuk merangkum materi yang diajarkan sesuai dengan pemahaman mereka.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

107. Saya menggunakan alat peraga yang sesuai dengan indikator pembelajaran.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

108. Saya merancang alat evaluasi yang sesuai dengan standar kurikulum.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### d. Indikator Desain Media dan Sumber Belajar

109. Saya menggunakan media yang update dengan materi ajar.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

110. Saya selalu menggunakan media belajar setiap pertemuan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

111. Saya menggunakan berbagai sumber belajar untuk mendukung wawasan keilmuan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

112. Saya selalu update sumber belajar terbaru dan informasi pendidikan Indonesi dan internasional.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

## 5. VARIABEL BUDAYA SEKOLAH (X5)

### a. Indikator Fisik

113. Sekolah memiliki papan informasi tentang struktur organisasi sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

114. Sekolah memiliki aturan yang mengikat semua warga sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju



115. Peraturan yang diberlakukan di sekolah telah cukup efektif untuk mengendalikan perilaku guru dan siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

116. Tata tertib siswa diberitahukan sejak awal siswa masuk sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

117. Di setiap kelas, terpampang tata tertib siswa dengan penataan yang mudah di lihat.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

118. Setiap memulai pelajaran siswa dibiasakan doa bersama.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

#### **b. Indikator Perilaku**

119. Secara berkala sekolah menyelenggarakan acara pertemuan keluarga besar untuk menjalin keakraban.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

120. Secara berkala sekolah mengadakan temu wicara melibatkan semua warga sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

121. Sekolah memberikan kebebasan dalam menggunakan fasilitas sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

122. Sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang memadai bagi guru dan siswa.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

123. Kondisi setiap bangunan terawat dengan baik sehingga merasa aman dan nyaman.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**c. Indikator Nilai dan Norma**

124. Sekolah mengatur dan menentukan motif pakian seragam yang digunakan guru dan siswa

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

125. Ada kebebasan bagi warga sekolah untuk menjalankan keyakinan dan kepercayaan yang dianutnya.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

126. Sekolah menumbuhkan sikap toleransi terhadap keyakinan yang dianut oleh warga sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

127. Guru dan siswa memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam melakukan KBM.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

128. Guru dan siswa menjadikan tugas mengajar dan belajar sebagai ajang kompetisi.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

**d. Indikator Filosofi Sekolah**

129. Sekolah membangun kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

130. Dalam percakapan sehari-hari semua warga sekolah menggunakan bahasa yang sopan dan sikap bersahabat.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

131. Asas adil dan merata merupakan semboyan yang diterapkan dalam mengambil keputusan.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

132. Keadilan dijunjung tinggi demi terciptanya keharmonisan di sekolah.

Sangat setuju  5  4  3  2  1 Sangat tidak setuju

## LAMPIRAN 5



18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
21	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	5	5	3	2	2	2	3	2	2	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	2	1	2	1	2	2	2	1	3	4	2
26	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5	4
27	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3
28	3	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4
29	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4
30	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
31	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
32	4	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2
33	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	4
37	3	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2
38	2	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4
39	2	2	3	1	3	1	2	2	1	3	2
40	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3
41	3	1	1	1	2	3	1	3	2	3	2
42	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2
43	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4
44	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	4
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	3	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2
47	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	3
48	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4
49	3	4	5	3	3	3	3	2	2	2	3
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
52	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4
53	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
54	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3
55	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
56	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
57	2	2	2	1	4	3	3	4	4	5	3

58	2	2	2	1	3	2	2	1	1	4	2
59	5	5	5	3	2	4	3	4	5	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	3	3	2	3	2	2	4	3	3	5	3
62	4	5	3	2	3	4	5	1	1	2	3
63	5	5	4	3	4	5	5	3	3	3	4
64	4	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3
65	4	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2
66	3	4	3	4	3	2	2	3	2	4	3
67	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
68	4	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	3	2	2	2	3	2	3	4	4	5	3
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
73	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	2
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	3	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	3	4	4	2	3	3	2	3	2	4	3
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	3	3	2	2	1	1	2	1	2	3	2

98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
102	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	3	2	2	2	1	1	1	3	2	3	2
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	4
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2
121	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2
124	4	3	3	3	3	3	4	4	1	2	3
125	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
130	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	2
133	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3





178	2	1	1	3	3	4	4	4	4	4	3
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3

No	Pendelegasian Kewenangan (X2)							
	11	12	13	14	15	16	17	X2
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4
21	2	1	2	2	2	2	3	2
22	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	3	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5
25	3	2	2	2	1	2	2	2

26	5	5	3	3	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	2	3	4	3	3	4	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	3	4	4	4	5	4	4
32	4	3	2	2	3	3	4	3
33	4	4	4	3	4	5	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5
35	3	4	5	4	4	4	4	4
36	3	4	5	5	5	4	2	4
37	3	2	2	1	2	2	2	2
38	3	5	4	3	5	4	4	4
39	5	3	2	2	2	4	3	3
40	4	5	4	5	4	3	3	4
41	4	3	2	2	3	3	4	3
42	3	2	2	3	3	4	4	3
43	4	4	4	3	4	4	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	3	2	2	1	1	2	3	2
46	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	1	3	3	4	4	3	3
48	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	5	4	4	4	4	3	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5
51	3	3	3	3	3	2	4	3
52	5	4	4	3	3	4	5	4
53	4	4	4	2	2	2	3	3
54	3	2	2	3	3	4	4	3
55	5	4	4	5	4	3	3	4
56	3	2	3	3	3	3	4	3
57	5	5	3	3	3	5	4	4
58	4	3	1	1	1	2	2	2
59	4	5	4	3	5	4	3	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	3	4	4	5	4	4	4	4
62	4	3	2	4	5	5	5	4
63	4	2	1	2	3	4	5	3
64	4	3	3	4	3	2	2	3
65	3	3	2	2	1	1	2	2

66	3	2	2	2	4	3	5	3
67	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	2	3	3	3	3	4	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	3	2	3	2	2	4	3
71	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	4	3	3	3	4
73	3	1	1	1	2	2	4	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5
75	3	4	4	5	4	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5
79	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	2	3	3	3	3	3	3
83	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	5	4	5	3	4	3	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	1	1	2	2	2	3	2
89	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	3	3	3	3	2	3	3
91	4	3	2	2	2	4	4	3
92	5	5	5	5	5	5	5	5
93	3	3	3	3	3	3	3	3
94	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	3	4	4	4	4	5	4
96	5	5	5	5	5	5	5	5
97	3	3	3	2	3	3	4	3
98	3	1	2	2	2	1	3	2
99	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	3	4	4	5	4	4
102	4	3	2	3	2	3	4	3
103	5	5	5	5	5	5	5	5
104	3	2	2	2	2	1	2	2
105	5	5	5	5	5	5	5	5

106	2	2	2	3	4	4	4	3
107	5	5	5	5	5	5	5	5
108	3	1	1	2	2	2	3	2
109	4	3	2	3	3	2	4	3
110	3	1	1	1	1	3	4	2
111	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5
114	4	3	3	3	2	2	4	3
115	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	4
117	5	5	5	5	5	5	5	5
118	3	3	3	3	3	3	3	3
119	4	3	3	2	3	3	3	3
120	3	1	1	2	2	2	3	2
121	5	5	4	4	3	3	4	4
122	5	5	5	5	5	5	5	5
123	3	2	2	1	2	2	2	2
124	4	3	1	2	1	1	2	2
125	4	4	4	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4
127	4	2	3	2	3	3	4	3
128	5	5	5	5	5	5	5	5
129	2	2	1	2	1	3	3	2
130	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5
132	1	2	2	2	2	2	3	2
133	4	3	2	3	2	3	4	3
134	5	5	5	5	5	5	5	5
135	3	2	3	3	3	3	4	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5
137	2	3	2	4	3	3	4	3
138	4	3	3	3	2	3	3	3
139	5	5	5	5	5	5	5	5
140	3	2	2	1	2	1	3	2
141	5	4	4	4	3	4	4	4
142	4	4	3	3	5	5	4	4
143	2	1	2	2	2	2	3	2
144	5	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	4	4	4	4	4	4

146	3	2	1	2	2	1	3	2
147	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	3	2	3	3	4	3	3
149	4	3	3	4	4	5	5	4
150	3	3	4	5	4	5	4	4
151	5	5	5	5	5	5	5	5
152	3	3	3	3	3	3	3	3
153	2	2	2	2	2	2	2	2
154	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5
156	3	2	2	2	1	2	2	2
157	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5	5
160	1	1	1	1	1	1	1	1
161	3	3	3	4	2	3	3	3
162	2	1	2	1	2	2	4	2
163	5	5	5	5	5	5	5	5
164	3	2	2	1	2	1	3	2
165	4	4	4	4	3	5	4	4
166	5	5	5	5	5	5	5	5
167	3	2	2	2	1	2	2	2
168	5	5	5	5	5	5	5	5
169	4	2	3	3	3	3	3	3
170	5	5	5	5	5	5	5	5
171	2	1	1	1	2	3	4	2
172	4	3	3	3	3	1	4	3
173	5	5	5	5	5	5	5	5
174	3	5	4	4	4	4	4	4
175	3	1	1	2	2	2	3	2
176	4	2	2	1	1	1	3	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5
178	4	3	4	4	4	4	5	4
179	5	5	5	5	5	5	5	5
180	3	2	3	3	3	3	4	3

No	Pembimbingan (X3)				
	18	19	20	21	X3
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4
7	3	3	3	3	3
8	4	3	2	3	3
9	4	4	4	4	4
10	3	2	3	4	3
11	5	5	5	5	5
12	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5
15	3	2	1	2	2
16	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3
22	5	5	5	5	5
23	2	2	2	2	2
24	5	5	5	5	5
25	3	3	2	4	3
26	4	4	4	4	4
27	3	2	3	4	3
28	4	4	4	4	4
29	5	5	3	3	4
30	4	3	2	3	3

31	5	5	5	5	5
32	3	1	1	3	2
33	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4
37	3	2	1	2	2
38	5	5	5	5	5
39	2	3	2	1	2
40	3	5	4	4	4
41	3	1	1	3	2
42	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3
44	5	5	5	5	5
45	3	2	1	2	2
46	2	1	2	3	2
47	4	3	2	3	3
48	4	4	4	4	4
49	3	1	2	2	2
50	5	5	5	5	5
51	4	3	3	2	3
52	5	5	5	5	5
53	4	2	3	3	3
54	3	3	3	3	3
55	3	5	4	4	4
56	3	3	3	3	3
57	4	4	3	5	4
58	3	3	3	3	3
59	5	3	5	3	4
60	4	3	4	5	4
61	5	4	4	3	4
62	4	4	4	4	4
63	3	3	5	5	4
64	2	3	4	3	3
65	2	1	2	3	2
66	4	2	2	4	3
67	4	3	2	3	3
68	3	1	1	3	2
69	3	2	3	4	3
70	4	2	3	3	3

71	4	4	4	4	4
72	5	4	4	3	4
73	3	1	1	3	2
74	4	3	4	5	4
75	3	2	1	2	2
76	5	5	5	5	5
77	4	5	4	3	4
78	5	5	5	5	5
79	5	4	4	3	4
80	2	1	2	3	2
81	5	5	5	5	5
82	4	3	2	3	3
83	5	5	5	5	5
84	4	4	4	4	4
85	5	5	5	5	5
86	4	3	4	5	4
87	5	5	5	5	5
88	3	2	1	2	2
89	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5
91	3	1	1	3	2
92	5	5	5	5	5
93	3	1	2	2	2
94	5	5	5	5	5
95	4	3	2	3	3
96	5	5	5	5	5
97	3	2	1	2	2
98	5	5	5	5	5
99	2	1	2	3	2
100	5	4	3	4	4
101	5	4	4	3	4
102	2	3	3	4	3
103	5	5	5	5	5
104	1	1	1	1	1
105	5	5	5	5	5
106	3	1	1	3	2
107	5	5	5	5	5
108	4	1	1	2	2
109	4	3	4	5	4
110	3	2	1	2	2



111	5	5	5	5	5
112	4	3	4	5	4
113	5	5	5	5	5
114	4	3	2	3	3
115	4	4	5	3	4
116	4	4	4	4	4
117	5	5	5	5	5
118	2	2	4	4	3
119	4	5	3	4	4
120	3	1	1	3	2
121	4	5	4	3	4
122	5	5	5	5	5
123	3	1	1	3	2
124	5	5	4	2	4
125	5	4	3	4	4
126	4	4	4	4	4
127	2	2	4	4	3
128	5	5	5	5	5
129	2	2	2	2	2
130	3	2	3	4	3
131	5	5	5	5	5
132	3	3	3	3	3
133	4	3	4	5	4
134	5	5	5	5	5
135	4	3	2	3	3
136	5	5	5	5	5
137	3	3	3	3	3
138	4	3	2	3	3
139	4	5	4	3	4
140	2	1	1	4	2
141	5	5	5	5	5
142	3	4	4	5	4
143	4	4	4	4	4
144	5	5	5	5	5
145	4	4	4	4	4
146	2	1	2	3	2
147	5	5	5	5	5
148	2	3	1	2	2
149	4	4	4	4	4
150	3	3	3	3	3

151	5	5	5	5	5
152	3	3	3	3	3
153	2	1	2	3	2
154	4	4	4	4	4
155	5	5	5	5	5
156	2	2	1	3	2
157	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5
159	4	4	4	4	4
160	1	1	1	1	1
161	2	1	1	4	2
162	4	3	2	3	3
163	3	3	5	5	4
164	2	2	1	3	2
165	4	4	4	4	4
166	5	5	5	5	5
167	2	3	3	4	3
168	5	5	5	5	5
169	4	4	4	4	4
170	5	5	5	5	5
171	3	2	1	2	2
172	4	2	3	3	3
173	4	3	5	4	4
174	3	3	3	3	3
175	3	2	3	4	3
176	2	1	1	4	2
177	5	5	5	5	5
178	3	2	3	4	3
179	5	5	5	5	5
180	3	2	3	4	3

No	Fasilitas (X4)				
	22	23	24	25	X4
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	2	1	2	3	2
5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5
7	2	1	2	3	2
8	4	3	2	3	3
9	3	3	3	3	3
10	3	2	3	4	3
11	5	5	5	5	5
12	3	3	3	3	3
13	3	2	3	4	3
14	5	5	5	5	5
15	2	1	2	3	2
16	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	3	2	1	2	2
22	5	5	5	5	5
23	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5
25	2	3	3	4	3
26	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4
28	3	3	4	2	3
29	5	5	5	5	5
30	2	1	2	3	2
31	5	5	5	5	5
32	4	3	2	3	3
33	3	2	3	4	3
34	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4

36	4	4	4	4	4
37	1	1	1	1	1
38	5	5	5	5	5
39	4	1	1	2	2
40	3	3	3	3	3
41	2	1	2	3	2
42	4	3	2	3	3
43	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5
45	3	2	1	2	2
46	3	3	3	3	3
47	3	2	1	2	2
48	5	5	5	5	5
49	2	3	2	1	2
50	5	5	5	5	5
51	4	2	3	3	3
52	5	5	5	5	5
53	4	3	3	2	3
54	3	2	3	4	3
55	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3
57	4	4	4	4	4
58	4	1	1	2	2
59	3	3	5	5	4
60	4	5	5	2	4
61	4	5	4	3	4
62	3	5	5	3	4
63	3	5	5	3	4
64	2	4	4	2	3
65	1	1	1	1	1
66	3	3	5	5	4
67	4	3	2	3	3
68	3	3	2	4	3
69	4	4	4	4	4
70	3	2	1	2	2
71	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4
73	3	1	1	3	2
74	5	5	5	5	5
75	4	5	4	3	4

76	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5
79	4	3	5	4	4
80	3	4	5	4	4
81	4	4	4	4	4
82	3	3	2	4	3
83	4	4	4	4	4
84	4	3	5	4	4
85	5	5	5	5	5
86	3	4	4	5	4
87	5	5	5	5	5
88	2	2	1	3	2
89	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5
91	4	2	2	4	3
92	5	5	5	5	5
93	2	2	2	2	2
94	5	5	5	5	5
95	4	2	3	3	3
96	5	5	5	5	5
97	4	2	2	4	3
98	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4
100	3	4	5	4	4
101	4	4	4	4	4
102	4	2	2	4	3
103	5	5	5	5	5
104	3	1	1	3	2
105	4	3	4	5	4
106	4	2	2	4	3
107	5	5	5	5	5
108	3	1	1	3	2
109	4	3	4	5	4
110	3	1	1	3	2
111	5	5	5	5	5
112	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5
114	4	3	2	3	3
115	5	5	5	5	5

116	4	4	4	4	4
117	5	5	5	5	5
118	3	2	3	4	3
119	5	5	5	5	5
120	2	2	1	3	2
121	4	2	2	4	3
122	5	5	5	5	5
123	3	1	1	3	2
124	4	4	4	4	4
125	4	3	4	5	4
126	4	4	4	4	4
127	4	3	2	3	3
128	5	5	5	5	5
129	2	1	2	3	2
130	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5
132	2	1	2	3	2
133	4	2	2	4	3
134	5	5	5	5	5
135	3	3	3	3	3
136	5	5	5	5	5
137	3	3	3	3	3
138	4	3	2	3	3
139	5	5	5	5	5
140	3	2	1	2	2
141	5	5	5	5	5
142	4	3	4	5	4
143	3	3	3	3	3
144	5	5	5	5	5
145	4	4	4	4	4
146	2	1	2	3	2
147	3	4	5	4	4
148	3	2	4	3	3
149	4	4	4	4	4
150	3	3	3	3	3
151	5	5	5	5	5
152	3	3	3	3	3
153	3	2	1	2	2
154	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5

156	2	1	1	4	2
157	4	4	4	4	4
158	5	5	5	5	5
159	4	4	4	4	4
160	1	1	1	1	1
161	3	3	2	4	3
162	4	2	3	3	3
163	5	5	5	5	5
164	3	2	1	2	2
165	4	4	3	5	4
166	5	5	5	5	5
167	3	3	2	4	3
168	5	5	5	5	5
169	5	4	4	3	4
170	5	5	5	5	5
171	2	1	2	3	2
172	4	3	2	3	3
173	4	4	5	3	4
174	3	1	1	3	2
175	3	2	4	3	3
176	4	3	2	3	3
177	5	5	5	5	5
178	4	3	3	2	3
179	5	5	5	5	5
180	4	3	2	3	3

**LAMPIRAN: TABULASI KOMPETENSI PROFESIONAL**

No	Penguasaan Keilmuan (X5)							
	81	82	83	84	85	86	87	X5
R1	5	3	3	4	5	4	4	4
R2	5	4	5	4	3	3	4	4
R3	5	4	4	4	4	4	3	4
R4	5	5	5	5	5	5	5	5
R5	5	5	5	3	4	3	3	4
R6	5	5	5	5	5	5	5	5
R7	5	4	5	3	5	3	3	4
R8	5	4	3	4	4	4	4	4
R9	5	3	4	3	5	4	4	4
R10	5	5	5	5	5	5	5	5
R11	5	3	4	4	5	4	3	4
R12	5	3	4	4	5	3	4	4
R13	5	5	5	5	5	5	5	5
R14	5	3	4	4	5	4	3	4
R15	5	3	3	4	5	4	4	4
R16	5	4	4	4	3	4	4	4
R17	4	3	5	4	5	3	4	4
R18	2	5	4	4	5	4	4	4
R19	4	4	5	4	3	4	4	4
R20	2	5	4	4	5	4	4	4
R21	5	5	5	5	5	5	5	5
R22	5	5	5	5	5	5	5	5
R23	5	5	5	5	5	5	5	5
R24	2	2	2	2	2	2	2	2
R25	5	3	4	4	5	3	4	4
R26	5	5	5	5	5	5	5	5
R27	5	5	5	5	5	5	5	5
R28	4	4	4	3	5	4	4	4
R29	2	2	2	2	2	2	2	2
R30	5	4	3	4	4	4	4	4
R31	5	5	5	5	5	5	5	5
R32	5	5	5	5	5	5	5	5
R33	5	3	4	3	4	5	4	4
R34	5	5	5	5	5	5	5	5
R35	4	4	4	4	4	4	4	4
R36	5	5	4	4	3	3	4	4
R37	3	4	5	4	4	4	4	4
R38	3	5	4	5	5	3	3	4



R39	4	4	4	4	5	4	3	4
R40	5	3	4	4	4	4	4	4
R41	4	2	3	5	3	2	2	3
R42	4	4	4	4	4	4	4	4
R43	5	5	5	5	5	5	5	5
R44	5	5	5	5	5	5	5	5
R45	5	5	5	5	5	5	5	5
R46	5	4	4	3	5	3	4	4
R47	5	5	5	5	5	5	5	5
R48	5	5	5	5	5	5	5	5
R49	5	2	5	2	2	2	3	3
R50	5	5	5	5	5	5	5	5
R51	5	5	5	5	5	5	5	5
R52	4	4	3	4	4	4	5	4
R53	5	5	5	5	5	5	5	5
R54	5	5	5	5	5	5	5	5
R55	5	3	3	3	5	5	4	4
R56	4	4	4	4	4	4	4	4
R57	5	5	5	5	5	5	5	5
R58	4	4	4	4	4	4	4	4
R59	5	5	5	5	5	5	5	5
R60	5	5	5	5	5	5	5	5
R61	5	4	4	3	4	4	4	4
R62	4	3	4	5	4	4	4	4
R63	5	4	3	3	3	5	5	4
R64	4	4	4	3	4	4	5	4
R65	4	4	4	4	4	4	4	4
R66	4	5	4	4	4	3	4	4
R67	4	4	4	4	4	4	4	4
R68	5	5	5	5	5	5	5	5
R69	5	5	5	5	5	5	5	5
R70	5	5	5	5	5	5	5	5
R71	4	4	4	4	4	4	4	4
R72	5	3	4	4	4	4	4	4
R73	4	4	4	4	4	4	4	4
R74	4	4	4	4	4	4	4	4
R75	5	5	4	2	4	4	4	4
R76	5	5	5	5	5	5	5	5
R77	5	3	5	3	4	4	4	4
R78	5	5	5	5	5	5	5	5

R79	4	3	5	3	4	4	5	4
R80	5	4	4	3	4	4	4	4
R81	4	4	4	4	4	4	4	4
R82	5	4	4	4	4	3	4	4
R83	4	4	4	4	4	4	4	4
R84	5	5	5	5	5	5	5	5
R85	4	5	4	3	4	4	4	4
R86	5	3	5	4	5	3	3	4
R87	5	5	4	3	4	3	4	4
R88	5	5	5	5	5	5	5	5
R89	5	5	5	5	5	5	5	5
R90	5	5	5	5	5	5	5	5
R91	5	5	5	5	5	5	5	5
R92	5	5	5	5	5	5	5	5
R93	5	5	5	5	5	5	5	5
R94	5	5	5	5	5	5	5	5
R95	5	5	5	5	5	5	5	5
R96	5	5	5	5	5	5	5	5
R97	5	3	3	4	4	4	5	4
R98	5	5	5	5	5	5	5	5
R99	4	4	4	5	5	3	3	4
R100	5	5	5	5	5	5	5	5
R101	5	5	5	5	5	5	5	5
R102	5	5	5	5	5	5	5	5
R103	5	5	5	5	5	5	5	5
R104	4	4	4	4	4	4	4	4
R105	5	5	5	5	5	5	5	5
R106	4	4	4	4	4	4	4	4
R107	4	4	4	4	4	4	4	4
R108	5	5	5	5	5	5	5	5
R109	5	5	5	5	5	5	5	5
R110	5	5	5	5	5	5	5	5
R111	5	5	5	5	5	5	5	5
R112	5	5	5	5	5	5	5	5
R113	5	5	5	5	5	5	5	5
R114	5	5	5	5	5	5	5	5
R115	5	5	5	5	5	5	5	5
R116	4	4	4	4	4	4	4	4
R117	5	5	5	5	5	5	5	5
R118	5	5	5	5	5	5	5	5

R119	4	4	4	4	4	4	4	4
R120	4	4	4	4	5	3	4	4
R121	5	5	5	5	5	5	5	5
R122	5	5	5	5	5	5	5	5
R123	5	5	5	5	5	5	5	5
R124	5	5	5	5	5	5	5	5
R125	5	5	5	5	5	5	5	5
R126	4	4	4	4	4	4	4	4
R127	2	2	2	3	2	1	2	2
R128	5	5	5	5	5	5	5	5
R129	2	2	2	2	2	2	2	2
R130	5	5	3	5	3	4	3	4
R131	4	5	3	4	3	5	5	3
R132	5	5	3	4	3	4	4	4
R133	5	3	3	4	5	4	4	4
R134	5	4	3	4	5	3	4	4
R135	5	5	5	5	5	5	5	5
R136	3	5	4	5	4	4	3	4
R137	5	5	5	5	5	5	5	5
R138	5	5	5	5	5	5	5	5
R139	3	3	5	4	5	4	4	4
R140	5	5	5	5	5	5	5	5
R141	4	4	4	4	4	4	4	4
R142	4	4	3	4	3	5	5	4
R143	5	5	5	5	5	5	5	5
R144	5	5	5	5	5	5	5	5
R145	4	4	4	4	4	4	4	4
R146	5	5	5	5	5	5	5	5
R147	5	4	4	3	4	3	5	4
R148	4	4	4	4	4	4	4	4
R149	5	5	5	5	5	5	5	5
R150	5	5	4	4	3	4	3	4
R151	5	5	5	5	5	5	5	5
R152	4	4	4	4	4	4	4	4
R153	4	4	4	4	4	4	4	4
R154	5	4	4	3	5	4	3	4
R155	4	4	4	4	4	4	4	4
R156	5	3	4	4	3	4	5	4
R157	5	5	4	4	3	4	3	4
R158	4	4	5	4	4	4	3	4





R44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R46	4	3	3	2	3	2	4	3	3
R47	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R48	5	4	3	4	4	4	4	4	4
R49	2	2	2	2	2	2	2	2	2
R50	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R51	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R52	4	5	4	3	4	5	4	3	4
R53	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R54	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R55	4	4	3	4	4	5	3	5	4
R56	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R58	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R59	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R61	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R62	5	4	4	4	4	4	3	4	4
R63	3	4	3	4	5	5	5	3	4
R64	4	4	3	4	5	4	4	4	4
R65	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R66	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R67	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R68	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R69	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R70	4	4	4	4	4	3	4	5	4
R71	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R73	4	3	4	5	4	4	4	4	4
R74	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R75	3	3	3	2	3	4	3	3	3
R76	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R77	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R78	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R79	5	4	4	4	4	5	3	3	4
R80	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R81	4	3	5	4	5	4	3	4	4
R82	4	5	3	4	4	4	4	4	4
R83	3	3	3	2	4	2	4	3	3















R129	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
R130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R132	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4
R133	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4
R134	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4
R135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R136	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
R137	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4
R138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R139	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
R140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R147	5	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4
R148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R150	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
R151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R155	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
R156	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
R157	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
R158	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4
R159	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
R160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R161	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4
R162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R163	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R164	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4
R165	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R166	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R167	5	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4
R168	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4

R169	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
R170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R171	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
R172	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4
R173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R176	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R178	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
R179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	Desain media dan sumber belajar (X8)				
	26	27	28	29	X8
R1	1	2	3	2	2
R2	1	1	1	1	1
R3	2	3	1	2	2
R4	2	3	1	2	2
R5	2	2	3	1	2
R6	2	2	2	2	2
R7	4	2	3	3	3
R8	2	1	3	2	2
R9	1	2	3	2	2
R10	2	2	2	2	2
R11	2	4	3	3	3
R12	4	3	3	2	3

R13	2	2	2	2	2
R14	2	2	2	2	2
R15	1	1	1	1	1
R16	2	3	1	2	2
R17	1	1	1	1	1
R18	1	1	1	1	1
R19	1	1	1	1	1
R20	1	1	1	1	1
R21	1	1	1	1	1
R22	1	1	1	1	1
R23	1	1	1	1	1
R24	1	1	1	1	1
R25	1	1	1	1	1
R26	2	2	2	2	2
R27	2	2	2	2	2
R28	2	2	3	3	2
R29	1	1	1	1	1
R30	2	2	3	1	2
R31	1	2	2	3	2
R32	1	1	1	1	1
R33	1	1	1	1	1
R34	1	1	1	1	1
R35	2	2	2	2	2
R36	1	1	1	1	1
R37	4	3	5	4	4
R38	2	2	3	1	2
R39	2	2	2	2	2
R40	1	1	1	1	1
R41	1	1	1	1	1
R42	2	2	2	2	2
R43	1	1	1	1	1
R44	2	1	3	1	2
R45	2	2	2	2	2
R46	2	2	2	2	2
R47	2	2	2	2	2

R48	1	1	1	1	1
R49	2	2	2	2	2
R50	3	3	3	3	3
R51	1	1	1	1	1
R52	1	1	1	1	1
R53	1	1	1	1	1
R54	1	1	1	1	1
R55	1	1	1	1	1
R56	2	2	3	1	2
R57	1	1	1	1	1
R58	2	2	2	2	2
R59	1	1	1	1	1
R60	3	3	3	3	3
R61	2	2	2	2	2
R62	2	3	1	2	2
R63	1	1	1	1	1
R64	1	1	1	1	1
R65	3	4	2	3	3
R66	3	3	3	3	3

R67	2	2	2	2	2
R68	2	2	2	2	2
R69	3	3	3	3	3
R70	1	1	1	1	1
R71	2	2	2	2	2
R72	2	3	1	2	2
R73	2	2	2	2	2
R74	1	1	1	1	1
R75	1	1	1	1	1
R76	1	1	1	1	1
R77	1	1	1	1	1
R78	1	1	1	1	2
R79	2	2	2	2	2
R80	1	1	1	1	1
R81	2	3	1	2	2



R82	2	2	2	2	2
R83	1	1	1	1	1
R84	2	2	1	3	2
R85	1	1	1	1	1
R86	2	2	2	2	2
R87	1	1	1	1	1
R88	1	1	1	1	1
R89	2	2	2	2	2
R90	2	2	2	2	2
R91	1	2	3	2	2
R92	2	2	2	2	2
R93	2	1	2	3	2
R94	2	2	2	2	2
R95	1	1	1	1	1
R96	2	2	2	2	2
R97	2	2	2	2	2
R98	2	3	1	2	2
R99	1	1	1	1	1
R100	1	1	1	1	1

R101	2	2	2	2	2
R102	2	2	2	2	2
R103	1	1	1	1	1
R104	2	2	3	1	2
R105	2	2	2	2	2
R106	2	2	2	2	2
R107	2	2	2	2	2
R108	3	2	1	2	2
R109	2	1	2	3	2
R110	1	1	1	1	1
R111	2	2	2	2	2
R112	2	3	1	2	2
R113	2	1	2	3	2
R114	1	1	1	1	1
R115	2	1	3	2	2

R116	2	2	2	2	2
R117	1	1	1	1	1
R118	2	2	2	2	2
R119	1	1	1	1	1
R120	1	1	1	1	1
R121	2	1	3	2	2
R122	2	3	1	2	2
R123	2	2	2	2	2
R124	2	2	2	2	2
R125	3	2	4	3	3
R126	1	1	1	1	1
R127	1	1	1	1	1
R128	1	3	2	2	2
R129	2	2	2	2	2
R130	1	1	1	1	1
R131	4	5	3	4	4
R132	1	1	1	1	1
R133	3	3	3	3	3
R134	1	1	1	1	1

R135	2	2	2	2	2
R136	3	3	3	3	3
R137	2	2	2	2	2
R138	2	2	2	2	2
R139	2	2	2	2	2
R140	2	2	2	2	2
R141	2	2	2	2	2
R142	2	2	2	2	2
R143	2	1	2	3	2
R144	1	1	1	1	1
R145	1	1	1	1	1
R146	1	1	1	1	1
R147	2	2	2	2	2
R148	2	2	2	2	2
R149	2	1	3	2	2

R150	2	2	2	2	2
R151	2	2	2	2	2
R152	2	2	2	2	2
R153	3	3	3	3	3
R154	2	2	2	2	2
R155	2	1	2	3	2
R156	2	2	2	2	2
R157	1	1	1	1	1
R158	2	2	2	2	2
R159	2	2	2	2	2
R160	2	2	2	2	2
R161	1	1	1	1	1
R162	2	3	1	2	2
R163	1	1	1	1	1
R164	1	1	1	1	1
R165	1	1	1	1	1
R166	2	3	2	1	2
R167	2	1	2	3	2
R168	2	2	2	2	2

R169	2	2	2	2	2
R170	1	2	3	2	2
R171	1	1	1	1	1
R172	1	1	1	1	1
R173	2	3	2	1	2
R174	3	3	3	3	3
R175	3	3	3	3	3
R176	1	1	1	1	1
R177	3	3	3	3	3
R178	4	4	4	4	4
R179	3	3	3	3	3
R180	2	2	2	2	2

## LAMPIRAN TABULASI DATA BUDAYA SEKOLAH

No	Fisik (X9)						
	1	2	3	4	5	6	X9
1	5	5	3	4	2	5	4
2	4	3	3	3	2	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	2	4	4
5	4	3	2	3	2	4	3
6	4	3	3	5	4	5	4
7	4	4	2	3	1	4	3
8	5	3	2	3	1	4	3
9	5	5	5	5	5	5	5
10	3	2	1	2	1	3	2
11	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	2	3	2	4	3
13	5	5	3	4	3	4	4
14	5	4	3	4	3	5	4
15	3	2	1	2	1	3	2
16	5	4	3	4	3	5	4
17	3	2	1	2	1	3	2
18	5	5	5	5	5	5	5

19	4	3	2	3	2	4	3
20	4	3	2	3	2	4	3
21	4	3	2	3	2	4	3
22	5	5	5	5	5	5	5
23	3	1	1	2	1	4	2
24	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	3	2	4
26	5	5	5	5	5	5	5
27	4	3	2	2	3	4	3
28	4	3	3	2	1	5	3
29	3	3	5	5	5	3	4
30	4	3	3	3	3	2	3
31	4	3	4	4	4	5	4
32	4	3	3	3	2	3	3
33	4	4	3	4	4	5	4
34	5	3	4	5	2	5	4
35	4	4	4	4	3	5	4
36	4	3	3	2	4	2	3
37	4	2	2	3	3	4	3
38	3	4	3	5	5	4	4
39	3	2	3	3	3	4	3
40	3	4	5	5	4	3	4
41	4	1	1	2	1	3	2
42	5	5	5	4	1	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	5	3	4	4
46	2	4	4	5	4	5	4
47	4	3	3	2	2	4	3
48	4	5	3	5	2	5	4
49	4	4	5	5	4	2	4
50	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	2	3	1	4	3
52	4	2	5	5	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5
54	4	3	3	3	2	3	3
55	5	5	5	5	5	5	5
56	5	4	3	3	4	5	4
57	5	5	5	5	5	5	5
58	3	2	3	3	3	4	3

59	3	4	3	4	5	5	4
60	5	5	5	5	5	5	5
61	4	5	4	5	3	3	4
62	4	4	4	3	5	4	4
63	5	4	3	2	5	5	4
64	3	3	2	2	3	5	3
65	4	3	2	3	3	3	3
66	4	2	3	3	3	3	3
67	4	3	3	2	3	3	3
68	4	3	3	4	5	5	4
69	5	5	4	3	3	4	4
70	3	3	3	3	2	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4
72	4	3	3	3	2	3	3
73	4	3	3	3	2	3	3
74	5	5	5	5	5	5	5
75	1	3	4	4	2	4	3
76	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	3	4	3	4	4
78	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5
80	3	1	1	2	1	4	2
81	5	4	4	4	3	4	4
82	3	1	1	2	1	4	2
83	5	5	4	4	3	3	4
84	4	3	4	4	4	5	4
85	5	5	5	5	5	5	5
86	2	1	2	2	2	3	2
87	5	5	5	5	5	5	5
88	4	3	3	3	3	2	3
89	3	4	4	4	4	5	4
90	3	3	3	3	2	4	3
91	4	2	2	3	3	4	3
92	5	5	5	5	5	5	5
93	3	1	1	2	2	3	2
94	5	5	5	5	5	5	5
95	4	4	4	4	4	4	4
96	4	3	4	4	4	5	4
97	4	2	1	1	1	3	2
98	5	5	5	5	5	5	5

99	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	3	5	4
101	3	2	2	2	1	2	2
102	4	2	2	3	3	4	3
103	5	5	5	5	5	5	5
104	4	3	2	4	2	3	3
105	5	5	4	3	3	4	4
106	1	1	1	1	1	1	1
107	4	4	4	4	4	4	4
108	3	1	1	2	1	4	2
109	5	5	4	3	3	4	4
110	3	1	2	2	1	3	2
111	5	5	5	5	5	5	5
112	2	1	2	2	2	3	2
113	5	5	5	5	5	5	5
114	4	2	2	3	3	4	3
115	5	5	5	5	5	5	5
116	2	1	2	2	2	3	2
117	5	5	5	5	5	5	5
118	2	1	1	3	3	2	2
119	5	5	5	5	5	5	5
120	4	4	3	4	4	5	4
121	4	4	4	4	4	4	4
122	5	4	4	4	3	4	4
123	1	1	1	1	1	1	1
124	4	3	3	3	1	4	3
125	4	4	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4
127	1	1	1	1	1	1	1
128	4	4	4	4	4	4	4
129	1	2	3	3	2	1	2
130	3	2	2	3	4	4	3
131	5	4	4	4	3	4	4
132	3	4	1	3	3	4	3
133	4	3	2	2	3	4	3
134	5	5	5	5	5	5	5
135	3	1	1	1	2	4	2
136	5	5	3	5	3	3	4
137	5	5	5	5	5	5	5
138	5	5	5	5	5	5	5

139	5	5	5	5	5	5	5
140	3	2	3	3	3	4	3
141	5	5	5	5	5	5	5
142	5	5	5	4	1	4	4
143	3	3	2	4	2	4	3
144	3	3	2	3	3	4	3
145	4	4	4	4	4	4	4
146	3	1	1	2	1	4	2
147	5	5	5	5	5	5	5
148	3	2	1	2	1	3	2
149	5	5	5	5	5	5	5
150	5	4	3	4	4	4	4
151	5	5	5	5	5	5	5
152	4	2	1	1	1	3	2
153	4	4	2	2	2	4	3
154	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5
156	4	4	2	3	1	4	3
157	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5
160	3	4	3	3	2	3	3
161	5	3	2	3	1	4	3
162	3	3	2	3	3	4	3
163	5	5	5	5	5	5	5
164	3	2	3	3	3	4	3
165	5	5	4	5	1	4	4
166	4	3	2	3	1	5	3
167	3	2	1	2	1	3	2
168	5	5	5	5	5	5	5
169	3	3	2	3	3	4	3
170	5	5	5	5	5	5	5
171	4	3	3	3	1	4	3
172	4	4	4	4	4	4	4
173	5	5	5	5	5	5	5
174	3	1	1	2	2	3	2
175	4	3	3	2	2	4	3
176	4	3	3	3	2	3	3
177	5	5	5	5	5	5	5
178	3	1	1	1	2	4	2



179	4	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	5	5	5	5

No	Perilaku (X10)					
	7	8	9	10	11	X10
1	4	4	4	4	4	4
2	4	2	3	3	3	3
3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4
7	2	1	2	2	3	2
8	3	2	1	1	3	2
9	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	4	3	3	2	3	3
13	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5
15	3	2	2	1	2	2
16	4	4	4	4	4	4
17	3	1	1	2	3	2
18	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4
21	3	2	2	1	2	2
22	5	5	5	5	5	5
23	1	3	4	4	3	3
24	5	5	5	5	5	5

25	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5
27	4	2	3	3	3	3
28	2	5	5	5	3	4
29	3	4	4	4	5	4
30	2	1	2	2	3	2
31	4	3	3	5	5	4
32	3	2	1	1	3	2
33	3	4	3	2	3	3
34	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3
37	2	1	2	2	3	2
38	5	5	5	5	5	5
39	3	4	3	3	2	3
40	5	4	3	3	5	4
41	4	2	2	3	4	3
42	5	5	5	5	5	5
43	3	3	3	3	3	3
44	5	5	5	5	5	5
45	3	5	5	4	3	4
46	3	5	5	5	2	4
47	4	3	3	2	3	3
48	5	5	5	5	5	5
49	4	4	5	4	3	4
50	4	2	3	3	3	3
51	3	5	2	2	3	3
52	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5
58	3	3	3	3	3	3
59	2	3	4	3	3	3
60	5	5	5	5	5	5
61	3	4	4	5	4	4
62	4	5	4	4	3	4
63	5	5	5	5	5	5
64	2	3	4	3	3	3

65	3	3	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4
67	2	1	2	2	3	2
68	3	2	5	5	5	4
69	4	4	4	4	4	4
70	4	1	2	3	5	3
71	5	5	5	5	5	5
72	3	3	3	3	3	3
73	3	2	4	3	3	3
74	5	5	5	5	5	5
75	1	2	5	4	3	3
76	5	5	5	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5
80	2	1	2	2	3	2
81	5	5	5	5	5	5
82	2	2	1	2	3	2
83	4	5	4	3	4	4
84	4	4	4	4	4	4
85	3	3	4	5	5	4
86	2	1	2	2	3	2
87	5	5	5	5	5	5
88	3	2	3	3	4	3
89	5	4	3	4	4	4
90	5	5	5	5	5	5
91	2	3	3	3	4	3
92	5	5	5	5	5	5
93	4	4	2	2	3	3
94	5	5	5	5	5	5
95	4	5	5	3	3	4
96	5	5	5	5	5	5
97	2	2	2	1	3	2
98	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4
101	1	2	2	2	3	2
102	3	2	3	3	4	3
103	5	5	5	5	5	5
104	2	1	2	2	3	2

105	5	5	5	5	5	5
106	3	2	3	3	4	3
107	5	5	3	3	4	4
108	3	1	1	2	3	2
109	3	4	4	5	4	4
110	1	1	1	1	1	1
111	5	5	5	5	5	5
112	3	1	1	2	3	2
113	4	5	4	3	4	4
114	3	2	3	3	4	3
115	4	5	4	4	3	4
116	4	4	1	3	3	3
117	5	5	5	5	5	5
118	2	1	2	2	3	2
119	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	3	5	4
122	5	4	4	3	4	4
123	1	1	1	1	1	1
124	4	2	3	4	2	3
125	5	4	4	3	4	4
126	3	3	3	3	3	3
127	2	1	1	2	4	2
128	5	5	5	5	5	5
129	2	2	2	2	2	2
130	3	2	3	3	4	3
131	1	4	5	5	5	4
132	2	4	3	3	3	3
133	3	2	3	3	4	3
134	5	5	5	5	5	5
135	3	2	3	3	4	3
136	5	5	5	5	5	5
137	5	5	3	3	4	4
138	3	5	5	4	3	4
139	5	5	5	5	5	5
140	3	2	1	1	3	2
141	5	5	5	5	5	5
142	2	4	5	5	4	4
143	2	2	2	1	3	2
144	5	5	5	5	5	5

145	3	2	2	1	2	2
146	1	2	2	2	3	2
147	5	5	5	5	5	5
148	3	1	4	3	4	3
149	4	3	4	5	4	4
150	3	3	5	4	5	4
151	4	3	4	4	5	4
152	4	2	1	1	2	2
153	4	4	2	2	3	3
154	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5
156	2	1	3	4	5	3
157	5	5	5	5	5	5
158	4	4	4	4	4	4
159	5	5	5	5	5	5
160	4	2	2	3	4	3
161	2	1	2	1	4	2
162	4	3	3	2	3	3
163	5	5	5	5	5	5
164	4	3	3	2	3	3
165	5	5	5	5	5	5
166	3	1	4	3	4	3
167	3	1	3	3	5	3
168	5	5	5	5	5	5
169	3	2	3	3	4	3
170	5	5	5	5	5	5
171	1	1	2	3	3	2
172	2	5	4	4	5	4
173	5	5	5	5	5	5
174	3	2	2	1	2	2
175	4	4	4	4	4	4
176	3	2	1	1	3	2
177	5	5	5	5	5	5
178	2	3	4	3	3	3
179	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	5	5	5

No	Nilai dan Norma (X11)					
	12	13	14	15	16	X11
1	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	1	2	2
3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	3	3	4
6	4	4	4	4	4	4
7	2	2	2	1	3	2
8	3	3	3	3	3	3
9	4	5	5	3	3	4
10	3	3	3	2	4	3
11	5	5	5	5	5	5
12	2	2	2	1	3	2
13	4	5	5	3	3	4
14	5	5	5	5	5	5
15	3	2	2	1	2	2
16	4	3	3	2	3	3
17	2	2	2	1	3	2
18	5	5	5	5	5	5
19	3	4	3	2	3	3
20	3	4	5	4	4	4
21	4	3	3	2	3	3
22	5	5	5	5	5	5
23	2	4	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5
27	4	3	2	2	4	3
28	3	4	4	2	2	3
29	3	4	5	4	4	4
30	3	2	3	3	4	3

31	5	4	4	4	3	4
32	3	2	3	3	4	3
33	4	3	2	3	3	3
34	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	3	4
37	1	1	1	1	1	1
38	4	4	4	4	4	4
39	4	3	3	2	3	3
40	4	4	4	4	4	4
41	3	4	3	2	3	3
42	4	4	5	3	4	4
43	3	4	4	5	4	4
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	4	3	3	4
46	5	4	5	3	3	4
47	2	3	2	5	3	3
48	5	5	5	5	5	5
49	4	5	4	4	3	4
50	4	4	4	4	4	4
51	3	1	2	2	2	2
52	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5
54	4	3	2	2	4	3
55	5	5	5	5	5	5
56	4	3	4	5	4	4
57	5	5	5	5	5	5
58	4	3	3	2	3	3
59	4	3	2	3	3	3
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	5	4	3	4
62	5	3	4	3	5	4
63	5	3	5	4	3	4
64	4	3	3	2	3	3
65	3	3	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4
67	2	2	1	2	3	2
68	2	5	5	5	3	4
69	5	4	4	3	4	4
70	2	2	2	2	2	2

71	5	5	5	5	5	5
72	4	4	4	4	4	4
73	3	2	2	1	2	2
74	5	5	5	5	5	5
75	3	3	3	3	3	3
76	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5
80	2	1	2	2	3	2
81	5	5	5	5	5	5
82	3	4	3	3	2	3
83	4	4	3	4	5	4
84	4	3	5	4	4	4
85	5	5	5	5	5	5
86	3	1	2	1	3	2
87	5	5	5	5	5	5
88	3	3	3	3	3	3
89	5	4	4	3	4	4
90	5	5	5	5	5	5
91	4	3	2	2	4	3
92	4	3	4	4	5	4
93	3	3	3	3	3	3
94	5	4	3	4	4	4
95	3	4	4	4	5	4
96	5	5	5	5	5	5
97	4	3	2	2	4	3
98	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5
101	2	1	2	2	3	2
102	4	3	2	2	4	3
103	4	4	4	4	4	4
104	2	2	2	1	3	2
105	4	4	4	4	4	4
106	4	3	2	2	4	3
107	4	4	4	4	4	4
108	1	1	1	1	1	1
109	5	4	4	4	3	4
110	3	2	1	1	3	2



111	5	5	5	5	5	5
112	3	2	1	1	3	2
113	4	4	4	4	4	4
114	4	2	2	3	4	3
115	4	5	5	3	3	4
116	3	3	3	3	3	3
117	5	5	5	5	5	5
118	3	2	2	1	2	2
119	4	3	4	4	5	4
120	3	4	4	2	2	3
121	4	3	3	5	5	4
122	5	5	5	5	5	5
123	1	1	1	1	1	1
124	4	3	3	3	2	3
125	4	4	4	4	4	4
126	3	3	3	3	3	3
127	1	1	1	1	1	1
128	4	4	4	4	4	4
129	1	1	1	1	1	1
130	4	4	4	4	4	4
131	4	4	4	3	5	4
132	2	3	2	1	2	2
133	3	2	4	3	3	3
134	5	5	5	5	5	5
135	3	2	3	3	4	3
136	5	5	3	3	4	4
137	5	5	5	5	5	5
138	4	3	4	4	5	4
139	5	5	5	5	5	5
140	3	3	3	2	4	3
141	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4
143	3	1	1	1	4	2
144	4	4	4	4	4	4
145	4	4	4	4	4	4
146	1	1	1	1	1	1
147	5	5	5	5	5	5
148	3	2	2	1	2	2
149	5	4	4	3	4	4
150	5	5	4	3	3	4

151	5	5	5	5	5	5
152	2	2	2	1	3	2
153	3	3	3	3	3	3
154	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5
156	1	3	2	2	2	2
157	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5
159	5	4	3	4	4	4
160	4	2	3	2	4	3
161	1	4	4	3	3	3
162	3	1	1	1	4	2
163	5	5	5	5	5	5
164	3	3	2	3	4	3
165	5	5	5	5	5	5
166	1	4	3	4	3	3
167	1	4	2	1	2	2
168	5	5	5	5	5	5
169	3	2	3	4	3	3
170	5	5	4	3	3	4
171	3	1	1	2	3	2
172	5	4	4	3	4	4
173	5	5	5	5	5	5
174	2	1	2	2	3	2
175	5	4	3	4	4	4
176	4	3	3	2	3	3
177	5	5	5	5	5	5
178	3	1	2	2	2	2
179	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	5	5	5

No	Filosofi Sekolah (X12)				
	17	18	19	20	X12
1	5	5	5	5	5
2	3	4	4	5	4
3	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5
6	3	3	2	4	3
7	3	2	3	4	3
8	2	1	1	4	2
9	4	3	4	5	4
10	3	1	1	3	2
11	3	4	4	5	4
12	3	1	1	3	2
13	4	4	3	5	4
14	4	4	4	4	4
15	2	1	1	4	2
16	5	5	5	5	5
17	2	1	1	4	2
18	5	5	5	5	5
19	3	3	2	4	3
20	2	1	1	4	2
21	3	2	3	4	3
22	5	5	5	5	5
23	3	2	1	2	2
24	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4
28	4	2	3	3	3
29	5	5	5	5	5
30	2	1	2	3	2
31	5	5	3	3	4
32	3	1	1	3	2
33	4	3	4	5	4
34	4	4	4	4	4
35	4	3	2	3	3

36	3	5	4	4	4
37	2	1	1	4	2
38	5	3	4	4	4
39	2	2	2	2	2
40	4	5	4	3	4
41	3	2	2	1	2
42	5	5	5	5	5
43	4	3	2	3	3
44	5	5	5	5	5
45	5	3	4	4	4
46	2	1	2	3	2
47	5	4	1	2	3
48	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5
50	2	3	3	4	3
51	3	1	1	3	2
52	5	3	3	5	4
53	5	5	5	5	5
54	3	2	3	4	3
55	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5
58	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5
61	4	2	3	3	3
62	5	4	4	3	4
63	5	5	5	5	5
64	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4
67	3	1	1	3	2
68	5	3	4	4	4
69	5	5	5	5	5
70	2	3	3	4	3
71	5	5	5	5	5
72	4	4	4	4	4
73	3	2	3	4	3
74	5	4	3	4	4
75	3	3	2	4	3

76	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5
80	2	1	2	3	2
81	5	5	5	5	5
82	3	3	3	3	3
83	5	4	3	4	4
84	3	4	5	4	4
85	4	3	5	4	4
86	4	3	2	3	3
87	3	1	3	5	3
88	4	3	2	3	3
89	4	3	4	5	4
90	5	5	5	5	5
91	4	2	3	3	3
92	5	5	5	5	5
93	3	1	1	3	2
94	5	5	5	5	5
95	4	3	2	3	3
96	4	3	4	5	4
97	4	3	2	3	3
98	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5
101	3	2	3	4	3
102	5	4	3	4	4
103	5	5	5	5	5
104	3	2	1	2	2
105	5	5	5	5	5
106	3	1	1	3	2
107	5	5	5	5	5
108	3	1	1	3	2
109	5	4	3	4	4
110	3	1	1	3	2
111	5	5	5	5	5
112	2	1	2	3	2
113	4	5	3	4	4
114	3	2	3	4	3
115	4	4	4	4	4

116	3	1	1	3	2
117	5	5	5	5	5
118	3	3	3	3	3
119	4	3	4	5	4
120	4	3	2	3	3
121	4	4	4	4	4
122	5	5	5	5	5
123	1	1	1	1	1
124	3	2	3	4	3
125	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4
127	1	1	1	1	1
128	5	5	5	5	5
129	1	1	1	1	1
130	5	5	3	3	4
131	5	5	5	5	5
132	2	2	2	2	2
133	3	1	1	3	2
134	5	5	5	5	5
135	4	3	2	3	3
136	4	5	3	4	4
137	5	5	5	5	5
138	5	5	5	5	5
139	5	5	5	5	5
140	4	3	2	3	3
141	5	5	5	5	5
142	4	4	4	4	4
143	3	1	1	3	2
144	5	4	3	4	4
145	4	4	4	4	4
146	4	2	1	1	2
147	3	4	2	3	3
148	3	2	1	2	2
149	5	5	5	5	5
150	5	4	3	4	4
151	5	5	5	5	5
152	3	1	1	3	2
153	3	3	3	3	3
154	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5

156	4	4	4	4	4
157	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5
160	2	2	1	3	2
161	4	3	2	3	3
162	4	2	2	4	3
163	5	5	5	5	5
164	4	3	2	3	3
165	5	5	5	5	5
166	3	3	3	3	3
167	3	2	3	4	3
168	5	5	5	5	5
169	4	3	2	3	3
170	5	5	5	5	5
171	2	2	1	3	2
172	4	3	4	5	4
173	5	5	5	5	5
174	3	2	1	2	2
175	5	5	5	5	5
176	3	2	3	4	3
177	5	5	5	5	5
178	2	1	2	3	2
179	4	4	4	4	4
180	5	5	5	5	5







79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3
81	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
82	3	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2
83	5	5	4	4	3	5	4	2	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	4	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4
96	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
97	5	4	2	2	2	3	3	2	3	4	3
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
102	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3
103	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4
104	4	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2
109	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
110	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2



159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
161	4	2	3	1	2	1	1	1	2	3	2
162	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4
163	5	3	4	2	3	2	2	2	3	4	3
164	3	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3
167	4	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2
168	4	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3
169	5	4	4	4	2	3	2	2	1	3	3
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	1	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2
175	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4
176	4	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	2	1	1	1	1	2	3	2	3	4	2
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2

No	Iklim Organisasi (X14)							
	11	12	13	14	15	16	17	X14
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	5	5	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	2	2	4	4	3	3	3

5	4	4	5	4	3	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	3	3	4	4	2	2	3	3
8	2	1	2	2	2	2	3	2
9	5	5	5	5	5	5	5	5
10	3	2	2	2	2	1	2	2
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	2	3	4	3	3	3	3
13	4	3	4	3	2	2	3	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	2	3	2	1	1	2	2
16	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	5	5	4	3	3	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5
19	3	2	3	4	3	3	3	3
20	4	3	4	3	2	2	3	3
21	3	3	4	4	2	2	3	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	3	3	3	2	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	5	4	4	5	4	3	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	5	4	3	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5
32	3	1	1	1	2	2	4	2
33	5	5	5	4	3	3	3	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5
35	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3
37	1	1	1	1	1	1	1	1
38	3	5	3	4	4	5	4	4
39	3	3	2	3	3	3	4	3
40	3	2	3	3	3	3	4	3
41	5	4	5	5	4	3	2	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	3	5	4	4	4	4	4

44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	3	2	4	5	5	5	4	4
46	2	3	5	5	5	5	3	4
47	5	4	4	4	4	4	3	4
48	4	3	4	4	4	4	5	4
49	3	5	5	5	3	4	3	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5
51	3	1	2	3	2	1	2	2
52	4	5	4	4	4	3	4	4
53	2	1	1	1	2	3	4	2
54	4	4	4	4	3	4	5	4
55	3	1	3	4	4	4	2	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	5	4	4	3	4	4
58	1	1	1	1	1	1	1	1
59	4	1	2	1	2	2	2	2
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	5	4	5	2	3	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	3	3	3	3	3	3
65	5	5	5	5	5	5	5	5
66	3	3	3	2	3	4	3	3
67	3	2	2	2	1	1	3	2
68	4	3	3	3	3	2	3	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5
70	3	1	1	2	2	2	3	2
71	5	5	5	5	5	5	5	5
72	3	1	2	2	2	1	3	2
73	3	1	1	2	2	2	3	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	4	5	4	3	3	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	3	3	3	3	3	2	4	3
78	4	2	3	3	3	2	4	3
79	5	5	5	5	5	5	5	5
80	4	4	3	2	3	2	3	3
81	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	2	2	1	2	1	2	2

83	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5
86	3	3	4	4	5	4	5	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	2	2	2	2	1	1	4	2
89	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	2	2	2	1	1	3	2
92	5	5	5	5	5	5	5	5
93	1	1	1	1	1	1	1	1
94	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	3	2	3	3	3	3	3
96	5	5	5	5	5	5	5	5
97	2	1	1	2	2	2	4	2
98	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	3	3	4	4	5	5	4
102	4	3	3	3	3	2	3	3
103	4	4	4	3	4	5	4	4
104	1	1	1	1	1	1	1	1
105	5	5	5	5	5	5	5	5
106	3	1	1	1	1	3	4	2
107	5	4	4	5	4	2	4	4
108	3	1	1	1	2	3	3	2
109	5	5	5	5	5	5	5	5
110	3	1	1	2	2	2	3	2
111	5	5	5	5	5	5	5	5
112	3	1	1	2	2	2	3	2
113	5	5	4	4	3	3	4	4
114	3	1	1	1	2	2	4	2
115	3	4	4	4	5	4	4	4
116	3	3	3	3	3	3	3	3
117	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	2	3	3	3	3	3	3
119	5	5	5	5	5	5	5	5
120	3	1	2	2	2	2	2	2
121	3	3	3	3	3	2	4	3

122	4	4	4	4	4	4	4	4
123	1	1	1	1	1	1	1	1
124	2	3	3	3	3	4	3	3
125	5	4	4	4	4	3	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	4	4	3	3	2	2	3
128	5	5	5	5	5	5	5	5
129	3	3	3	3	3	3	3	3
130	4	3	3	3	3	2	3	3
131	4	2	4	4	4	5	5	4
132	2	1	1	1	3	3	3	2
133	5	4	5	5	4	2	3	4
134	5	3	4	4	4	4	4	4
135	3	2	3	3	3	3	4	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5
137	3	3	3	3	4	3	2	3
138	4	2	3	2	3	3	4	3
139	5	5	5	5	5	5	5	5
140	3	1	1	2	2	2	3	2
141	4	4	4	3	4	5	4	4
142	3	5	4	4	4	4	4	4
143	1	1	1	1	1	1	1	1
144	5	5	5	5	5	5	5	5
145	3	3	3	3	3	3	3	3
146	3	1	2	2	2	1	3	2
147	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	2	1	1	3	2	2	2
149	5	5	5	5	5	5	5	5
150	4	4	4	4	4	4	4	4
151	5	5	5	5	5	5	5	5
152	4	3	3	3	3	2	3	3
153	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5
156	2	1	2	2	2	2	3	2
157	4	3	4	4	4	4	5	4
158	5	5	5	5	5	5	5	5
159	4	3	2	3	2	3	4	3
160	1	1	1	1	1	1	1	1



161	2	1	2	2	2	2	3	2
162	4	4	3	4	4	4	5	4
163	4	4	5	5	3	3	4	4
164	3	2	3	2	4	3	4	3
165	5	5	5	5	5	5	5	5
166	3	2	3	3	3	3	4	3
167	1	1	1	1	1	1	1	1
168	4	2	2	3	3	4	3	3
169	4	3	3	3	2	2	4	3
170	4	4	4	4	4	4	4	4
171	3	1	2	2	1	2	3	2
172	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	5	5	5	5	5
174	2	1	2	2	2	2	3	2
175	5	5	5	5	5	5	5	5
176	2	1	1	2	2	2	4	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5
178	3	2	3	3	3	3	4	3
179	4	4	4	4	4	4	4	4
180	3	3	2	2	1	1	2	2

No	Upah/Insentif (X15)								
	18	19	20	21	22	23	24	25	X15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	3	3	5	5	4	2	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	2	2	4	4	1	1	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	2	2	4	4	2	2	3
8	4	4	2	2	4	4	2	2	3

9	5	5	3	3	5	5	3	3	4
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	3	1	1	3	3	1	1	2
13	4	4	3	4	5	5	4	3	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	3	1	1	3	2	1	2	2
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	3	4	5	5	4	3	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	2	2	4	4	2	2	3
20	4	4	4	2	4	4	1	1	3
21	4	4	1	2	4	4	3	2	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	2	2	3	4	4	2	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	5	4	3	4
26	5	4	5	5	4	5	2	2	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	5	3	3	4	5	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	3	3	3	3	2	2	3
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	3	4	3	2	3	2	3	4	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	5	5	3	4	4	4	4	4
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	4	5	5	4	4	3	4	3	4
39	4	4	2	4	2	2	2	4	3
40	3	3	2	2	4	4	2	4	3
41	2	3	2	2	4	4	3	4	3
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	5	3	4	3	2	4
44	5	5	5	4	5	4	2	2	4
45	4	4	4	5	4	4	4	3	4
46	2	3	2	4	3	3	3	4	3
47	5	3	3	4	4	5	4	4	4
48	4	2	2	4	5	5	5	5	4

49	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	2	2	1	5	3	3	5	3	3
52	4	4	5	4	3	3	4	5	4
53	5	5	2	3	5	5	4	3	4
54	5	5	3	3	4	4	4	4	4
55	3	3	2	5	2	3	4	2	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	4	3	5	5	3	4	3	4
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	5	3	3	2	3	5	2	1	3
60	4	4	5	5	4	5	3	2	4
61	5	5	4	2	4	5	4	3	4
62	4	3	5	4	5	3	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	3	3	4	3	3	2	3
65	4	4	4	5	5	5	4	1	4
66	4	3	4	5	5	3	4	4	4
67	4	2	2	1	1	1	2	3	2
68	5	5	1	1	3	3	3	3	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	3	2	2	1	2	2	2	2	2
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	4	2	2	2	1	2	2	1	2
73	3	1	2	2	2	3	1	2	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	3	4	4	3	3	5	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	3	2	3	2	3	3	4	3
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	4	4	2	3	4	4
80	4	2	2	4	3	4	3	2	3
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	4	3	4	3	3	4
83	4	5	5	4	3	4	3	4	4
84	5	5	4	4	3	3	4	4	4
85	5	5	2	5	3	4	5	3	4
86	4	3	4	4	4	4	5	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	2	2	1	1	2	1	4	2



129	1	1	2	2	2	2	2	4	2
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	2	2	2	3	2	1	1	3	2
133	4	4	3	3	4	4	1	1	3
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	4	4	2	3	3	3	2	3	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	3	3	3	4	3	3	3	2	3
138	4	2	2	2	4	4	3	3	3
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	3	1	2	1	1	3	2	3	2
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5
142	3	5	4	4	5	4	4	3	4
143	4	3	2	2	1	1	1	2	2
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3
146	3	2	1	3	1	1	2	3	2
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	3	3	4	2	3	3	3	3
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	5	4	2	2	4	3	2	2	3
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	3	2	2	2	1	2	1	3	2
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	3	4	3	2	2	3	3	4	3
160	1	1	1	1	1	1	1	1	1
161	3	2	3	3	2	3	4	4	3
162	5	5	5	4	3	3	3	4	4
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	3	4	4	3	3	2	2	3	3
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	3	2	2	4	3	3	3	4	3
167	1	1	1	1	1	1	1	1	1
168	4	4	2	2	2	3	3	4	3

169	4	3	4	2	3	2	2	4	3
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	4	1	1	2	2	2	2	2	2
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	4	2	2	2	2	2	1	1	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	4	2	1	3	2	2	1	1	2
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	3	1	1	1	2	2	2	4	2

No	Desain Pekerjaan (X16)			
	26	27	28	X16
R1	5	5	5	5
R2	2	2	2	2
R3	5	5	5	5
R4	1	3	2	2
R5	4	4	4	4
R6	4	4	4	4
R7	1	1	1	1
R8	1	1	1	1
R9	4	4	4	4
R10	1	3	2	2
R11	5	5	5	5
R12	4	4	4	4

R13	5	5	5	5
R14	5	5	5	5
R15	2	3	1	2
R16	5	5	5	5
R17	3	5	4	4
R18	3	5	4	5
R19	2	2	2	2
R20	1	1	1	1
R21	2	3	1	2
R22	5	5	5	5
R23	2	2	2	2
R24	4	4	4	4
R25	5	5	5	5
R26	4	5	3	4
R27	5	5	5	5
R28	5	5	5	5
R29	5	5	5	5
R30	2	2	2	2
R31	5	5	5	5
R32	2	2	2	2
R33	5	5	5	5
R34	5	5	5	5
R35	4	4	4	4
R36	2	2	2	2
R37	2	2	2	2
R38	5	5	5	5
R39	2	2	2	2
R40	3	3	3	3
R41	2	2	2	2
R42	4	3	5	4
R43	2	4	3	3
R44	5	5	5	5
R45	4	4	4	4
R46	4	5	3	4
R47	3	5	4	4
R48	5	5	5	5
R49	5	5	5	5
R50	4	4	4	4
R51	2	2	2	2
R52	5	5	5	5

R53	2	2	2	2
R54	2	2	2	2
R55	4	4	4	4
R56	4	4	4	4
R57	2	2	2	2
R58	2	2	2	2
R59	3	3	3	3
R60	5	5	5	5
R61	5	5	5	5
R62	4	4	4	4
R63	5	5	5	5
R64	2	2	2	2
R65	5	5	5	5
R66	4	3	5	4
R67	1	1	1	1
R68	4	5	3	4
R69	5	5	5	5
R70	3	2	1	2
R71	3	5	4	4
R72	2	2	2	2
R73	1	1	1	1
R74	5	5	5	5
R75	5	5	5	5
R76	5	5	5	5
R77	1	2	3	2
R78	5	5	5	5
R79	3	3	3	3
R80	2	2	2	2
R81	5	5	5	5
R82	2	2	2	2
R83	5	5	5	5
R84	5	5	5	5
R85	5	5	5	5
R86	5	5	5	5
R87	4	4	4	4
R88	2	2	2	2
R89	5	5	5	5
R90	4	4	4	4
R91	2	2	2	2
R92	5	5	5	5



R93	1	1	1	1
R94	5	5	5	5
R95	3	3	3	3
R96	5	5	5	5
R97	2	2	2	2
R98	5	5	5	5
R99	5	5	5	5
R100	5	5	5	5
R101	2	2	2	2
R102	2	2	2	2
R103	5	5	5	5
R104	2	2	2	2
R105	5	5	5	5

R106	2	2	2	2
R107	5	5	5	5
R108	2	2	2	2
R109	5	5	5	5
R110	3	3	3	3
R111	5	5	5	5
R112	1	1	1	1
R113	5	5	5	5
R114	3	3	3	3
R115	4	4	4	4
R116	2	2	2	2
R117	5	5	5	5
R118	4	4	4	4
R119	4	4	4	4
R120	2	2	2	2
R121	5	5	5	5
R122	5	5	5	5

R123	1	1	1	1
R124	4	4	4	4
R125	5	5	5	5
R126	5	5	5	5
R127	3	3	3	3
R128	5	5	5	5
R129	3	3	3	3
R130	5	5	5	5
R131	5	5	5	5
R132	2	2	2	2
R133	4	4	4	4
R134	5	5	5	5
R135	4	4	4	4
R136	5	5	5	5
R137	4	4	4	4
R138	3	3	3	3
R139	5	5	5	5
R140	2	2	2	2
R141	4	4	4	4
R142	5	5	5	5
R143	3	3	3	3
R144	4	4	4	4
R145	3	3	3	3
R146	3	3	3	3
R147	5	5	5	5
R148	2	2	2	2
R149	5	5	5	5
R150	4	4	4	4
R151	5	5	5	5
R152	4	4	4	4
R153	5	5	5	5
R154	4	4	4	4
R155	4	4	4	4
R156	2	2	2	2
R157	5	5	5	5
R158	5	5	5	5
R159	3	5	4	4
R160	1	1	1	1
R161	3	3	3	3
R162	4	4	4	4

R163	3	5	4	4
R164	3	5	4	4
R165	3	3	3	3
R166	3	4	2	3
R167	4	3	2	3
R168	2	2	2	2
R169	3	3	3	3
R170	3	3	3	3
R171	1	1	1	1
R172	5	5	5	5
R173	4	4	4	4
R174	1	1	1	1
R175	4	4	4	4
R176	1	1	1	1
R177	4	4	4	4
R178	1	1	1	1
R179	5	5	5	5
R180	1	1	1	1

## LAMPIRAN: TABULASI DATA KINERJA GURU

No	Perencanaan Pembelajaran (X17)							X17
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	3	3	3	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	1	1	1	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	3	2	2	2	4	3
8	3	1	4	3	3	3	4	3
9	5	5	5	5	5	5	5	5
10	1	1	1	1	1	1	1	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	2	1	1	1	2	3	2
13	3	2	3	3	3	3	4	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	1	1	1	2	2	4	2

16	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	4	3	3	4	4
18	4	3	4	4	4	4	5	4
19	3	1	1	2	2	2	3	2
20	4	3	3	2	2	3	4	3
21	3	1	2	2	2	1	3	2
22	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	2	2	3	3	4	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	5	4	3	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	2	2	2	1	1	3	2
31	4	3	4	4	3	5	5	4
32	4	2	1	1	1	2	3	2
33	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5
36	2	3	4	3	3	3	3	3
37	3	1	1	1	2	2	4	2
38	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	2	4	3
41	3	3	2	1	2	1	2	2
42	3	2	3	3	4	3	3	3
43	4	4	3	3	3	1	3	3
44	4	3	4	4	4	4	5	4
45	1	1	1	1	1	1	1	1
46	4	3	4	5	4	4	4	4
47	4	2	2	1	1	1	3	2
48	4	3	3	3	2	2	4	3
49	3	2	2	2	1	1	3	2
50	5	5	5	5	5	5	5	5
51	3	1	1	1	1	3	4	2
52	5	4	5	4	4	2	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5
54	3	3	3	3	2	3	4	3
55	5	4	4	4	4	3	4	4

56	4	2	3	2	2	4	4	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5
58	3	1	2	1	2	2	3	2
59	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	3	4	3	3	2	2	3
63	5	5	4	3	4	4	3	4
64	3	1	2	1	1	3	3	2
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	3	2	2	3	3	4	3
67	2	1	1	2	2	2	4	2
68	3	2	2	2	1	1	3	2
69	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	2	2	1	1	1	3	2
71	5	5	5	5	5	5	5	5
72	3	3	3	3	3	2	4	3
73	3	2	2	2	1	1	3	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	3	3	3	3	3	2	3
76	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	3	3	3	3	2	3	3
78	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5
80	3	2	2	2	2	2	1	2
81	5	5	5	5	5	5	5	5
82	3	2	3	4	3	3	3	3
83	4	4	3	4	5	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	2	1	1	2	2	2	2
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	1	1	1	1	1	1	1	1
89	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	5	5	5	5	5	5	5
91	1	2	2	2	2	2	3	2
92	5	5	5	5	5	5	5	5
93	3	1	1	2	2	2	3	2
94	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	4	3	3	4	4	4

96	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	3	2	3	2	4	3
98	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	3	4	2	2	2	3	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5
101	3	3	3	2	3	4	3	3
102	4	3	3	3	3	2	3	3
103	5	5	5	5	5	5	5	5
104	3	1	1	2	2	2	3	2
105	5	4	5	3	4	3	4	4
106	3	1	1	1	1	3	4	2
107	5	5	4	3	4	3	4	4
108	1	1	1	1	1	1	1	1
109	5	5	5	5	5	5	5	5
110	1	1	1	1	1	1	1	1
111	5	5	5	5	5	5	5	5
112	3	1	1	1	2	2	4	2
113	5	5	5	5	5	5	5	5
114	1	1	1	1	1	1	1	1
115	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	3	3	3	3	2	3	3
117	5	5	5	5	5	5	5	5
118	3	2	2	2	1	2	2	2
119	5	5	5	5	5	5	5	5
120	1	1	1	1	1	1	1	1
121	3	2	3	3	3	3	4	3
122	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	2	3	3	3	2	4	3
124	4	4	3	3	2	2	3	3
125	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	3	4	3	2	2	3	3
127	2	3	2	3	1	1	2	2
128	4	3	2	3	3	2	4	3
129	2	2	2	2	2	2	2	2
130	4	3	3	3	2	2	4	3
131	5	5	5	3	3	3	4	4
132	3	3	2	3	4	2	4	3
133	4	2	1	1	1	2	3	2
134	5	5	5	5	5	5	5	5
135	5	5	5	4	3	3	3	4

136	4	4	4	4	4	4	4	4
137	4	4	4	4	3	5	4	4
138	3	3	2	1	1	1	3	2
139	5	5	5	5	5	5	5	5
140	4	3	2	3	3	3	3	3
141	5	5	5	5	5	5	5	5
142	4	3	4	4	4	5	4	4
143	1	1	1	1	1	1	1	1
144	5	5	5	5	5	5	5	5
145	3	3	3	3	3	3	3	3
146	3	2	2	2	1	1	3	2
147	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	2	3	1	2	1	2	2
149	5	5	5	5	5	5	5	5
150	4	3	3	4	4	5	5	4
151	5	5	4	4	3	3	4	4
152	3	1	2	2	1	2	3	2
153	4	2	3	3	3	2	4	3
154	5	5	5	5	5	5	5	5
155	4	4	4	4	4	4	4	4
156	4	3	2	2	3	3	4	3
157	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5
159	4	3	3	2	3	2	4	3
160	2	1	2	1	1	3	4	2
161	4	2	2	1	2	1	2	2
162	4	4	4	4	4	4	4	4
163	5	5	5	5	5	5	5	5
164	1	1	1	1	1	1	1	1
165	5	4	4	3	4	4	4	4
166	5	5	5	5	5	5	5	5
167	1	1	1	1	1	1	1	1
168	5	5	5	5	5	5	5	5
169	4	5	4	4	3	4	4	4
170	5	5	5	5	5	5	5	5
171	1	1	1	1	1	1	1	1
172	3	4	4	3	5	4	5	4
173	5	5	5	5	5	5	5	5
174	3	2	2	2	1	1	3	2
175	5	5	5	5	5	5	5	5

176	3	1	1	1	2	2	4	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5
178	3	1	1	2	2	2	3	2
179	5	5	5	5	5	5	5	5
180	4	3	3	2	2	3	4	3

No	Pelaksanaan Pembelajaran (X18)								
	8	9	10	11	12	13	14	15	X18
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	3	3	3	2	2	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	2	2	3	4	3
5	5	5	5	5	3	3	2	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	3	3	2	2	3	4	3
8	4	3	3	3	3	2	2	4	3
9	5	5	4	4	4	3	3	4	4
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	4	3	3	3	2	2	3	4	3
12	4	3	3	3	2	3	2	4	3
13	4	3	3	3	3	2	2	4	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	2	2	2	1	1	1	3	2
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	4	3	3	3	4	4
18	4	3	3	5	4	4	4	5	4
19	4	3	2	1	1	1	1	3	2
20	4	3	4	4	5	4	4	4	4
21	4	2	2	2	1	1	1	3	2





62	2	2	3	2	3	4	4	4	3
63	4	2	3	4	3	2	2	4	3
64	2	2	1	2	1	1	3	4	2
65	3	2	4	5	5	5	4	4	4
66	3	3	3	4	2	2	3	4	3
67	3	1	1	1	3	2	2	3	2
68	2	3	3	3	3	3	3	4	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	1	1	2	2	2	2	2	4	2
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	1	1	2	3	2	2	3	2
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	3	3	2	4	4	2	2	4	3
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	3	2	3	3	3	4	3	3	3
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	3	2	2	2	2	2	1	2	2
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	3	3	4	3	2	3	3	3	3
83	3	4	4	5	4	4	3	5	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	1	2	2	1	2	1	3	2
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	2	2	2	1	2	2	2	2
89	3	3	4	4	4	4	5	5	4
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	1	2	1	2	1	2	4	2
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	3	3	3	3	3	2	4	3	3
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	4	3	3	3	4	4
97	3	3	3	3	2	3	3	4	3
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3
100	3	2	3	3	3	3	3	4	3
101	3	3	3	3	2	3	3	4	3



142	3	4	5	5	5	4	2	4	4
143	3	1	1	1	1	2	3	4	2
144	5	5	4	4	4	3	3	4	4
145	3	2	2	3	3	3	4	4	3
146	3	1	2	2	2	2	1	3	2
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	4	3	5	4	4	3	4	5	4
149	4	3	3	3	5	4	5	5	4
150	3	3	4	5	4	5	4	4	4
151	4	3	5	5	5	3	3	4	4
152	2	1	1	1	1	3	3	4	2
153	3	4	3	3	3	2	2	4	3
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	3	2	3	3	4	3	3	3	3
156	3	3	3	4	3	1	3	4	3
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	4	4	5	4	4	4	3	4	4
160	4	1	1	2	2	2	1	3	2
161	3	3	3	3	2	3	3	4	3
162	3	3	4	4	5	5	4	4	4
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	1	1	1	1	1	1	1	1	1
165	4	4	4	5	4	3	4	4	4
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	3	2	1	2	2	1	2	3	2
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	3	4	5	5	4	4	4	3	4
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	2	3	3	3	3	3	3	4	3
174	4	2	2	2	1	1	1	3	2
175	4	4	5	4	4	3	4	4	4
176	3	2	2	4	3	4	3	3	3
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	4	3	2	3	3	2	3	4	3
179	4	3	4	4	4	4	4	5	4
180	3	4	3	3	3	2	2	4	3



27	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
28	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2
31	5	1	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4
32	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	1	2
33	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
35	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	4	2
40	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
41	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3	3	3	2
42	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	4	4	5	3	4	5	2	4	4	5	4	4	4
47	4	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2
48	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4
49	3	1	3	3	1	2	2	2	1	2	1	3	2
50	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	1	4
51	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3
52	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
55	4	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3
56	4	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
62	2	2	1	2	1	3	4	4	4	4	5	4	3
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	4	4	3
65	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
66	3	2	2	3	3	2	1	3	4	4	5	4	3

67	4	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2
68	4	1	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	4	2	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3
73	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
83	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
91	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2
92	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
93	4	5	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
94	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4
97	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2
102	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	1	3	3	1	3	1	2	2	1	2	1	2

107	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4
108	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4
113	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	5	5	5	3	3	3	4	3	1	1	1	2	3
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	3	1	1	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2
121	5	4	5	5	5	5	4	4	2	3	3	3	4
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4
124	4	4	4	3	2	3	1	2	4	2	4	3	3
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
127	2	4	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2
128	3	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2
129	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2
130	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3
131	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4
132	3	2	2	2	1	3	2	4	5	5	4	3	3
133	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
134	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4
135	5	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
142	4	4	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4
143	4	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2
146	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	4	2



147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	4	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2
153	3	1	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4
156	4	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3
160	4	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3
161	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	4	2
162	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	4	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2

No	Tindak Lanjut (X20)			
	28	29	30	X20
1	5	5	5	5
2	3	3	3	3
3	5	5	5	5
4	3	3	3	3
5	5	5	5	5
6	5	5	5	5
7	3	3	3	3
8	2	1	3	2
9	3	3	3	3
10	1	1	1	1
11	5	5	5	5
12	3	3	3	3
13	3	3	3	3
14	5	5	5	5
15	2	1	3	2
16	5	5	5	5
17	4	4	4	4
18	3	3	3	3
19	3	3	3	3
20	3	3	3	3
21	3	1	2	2
22	5	5	5	5
23	5	1	3	3
24	5	5	5	5
25	5	5	5	5
26	5	5	5	5
27	4	4	4	4
28	3	4	5	4
29	5	5	5	5
30	3	3	3	3
31	5	5	5	5

32	3	1	2	2
33	4	4	4	4
34	5	5	2	4
35	4	4	4	4
36	3	4	2	3
37	3	2	4	3
38	4	4	4	4
39	2	1	3	2
40	1	1	1	1
41	3	3	3	3
42	2	3	4	3
43	3	3	3	3
44	4	4	4	4
45	1	1	1	1
46	4	4	4	4
47	2	1	3	2
48	3	3	3	3
49	2	2	2	2
50	5	5	5	5
51	3	1	2	2
52	5	5	5	5
53	5	5	5	5
54	3	3	3	3
55	3	3	3	3
56	4	4	4	4
57	5	5	5	5
58	3	1	2	2
59	5	5	5	5
60	5	5	5	5
61	4	4	4	4
62	4	2	3	3
63	5	5	5	5
64	2	2	2	2
65	4	4	4	4
66	5	4	3	4
67	2	2	2	2
68	3	1	2	2
69	5	5	5	5
70	2	1	3	2
71	5	5	5	5

72	4	3	2	3
73	5	4	3	4
74	5	5	5	5
75	3	3	3	3
76	5	5	5	5
77	3	4	5	4
78	5	5	5	5
79	5	5	5	5
80	2	1	3	2
81	5	5	5	5
82	3	3	3	3
83	4	5	3	4
84	5	5	5	5
85	5	5	5	5
86	2	1	3	2
87	5	5	5	5
88	3	1	2	2
89	5	4	3	4
90	5	5	5	5
91	1	1	1	1
92	5	5	5	5
93	4	2	3	3
94	5	5	5	5
95	4	4	4	4
96	4	5	3	4
97	3	2	4	3
98	5	5	5	5
99	4	2	3	3
100	4	4	4	4
101	4	2	3	3
102	3	2	4	3
103	5	5	5	5
104	2	1	3	2
105	4	4	4	4
106	1	2	3	2
107	5	5	5	5
108	1	1	1	1
109	4	4	4	4
110	2	1	3	2
111	5	5	5	5

112	3	1	2	2
113	4	4	4	4
114	3	2	4	3
115	5	5	5	5
116	4	4	4	4
117	5	5	5	5
118	2	2	2	2
119	5	5	5	5
120	1	1	1	1
121	5	5	5	5
122	5	5	5	5
123	4	2	3	3
124	3	4	5	4
125	5	5	5	5
126	3	3	3	3
127	2	2	2	2
128	3	2	4	3
129	2	2	2	2
130	3	1	2	2
131	5	5	5	5
132	2	1	3	2
133	3	3	3	3
134	5	5	5	5
135	4	4	4	4
136	5	4	3	4
137	5	5	5	5
138	4	4	4	4
139	5	5	5	5
140	3	2	4	3
141	4	4	4	4
142	5	4	3	4
143	2	1	3	2
144	5	5	5	5
145	4	2	3	3
146	1	1	1	1
147	5	5	5	5
148	2	1	3	2
149	4	4	4	4
150	4	4	4	4
151	4	4	4	4

152	3	1	2	2
153	4	2	3	3
154	3	3	3	3
155	3	3	3	3
156	3	3	3	3
157	5	5	5	5
158	5	5	5	5
159	4	4	4	4
160	3	2	4	3
161	1	1	1	1
162	4	3	5	4
163	5	5	5	5
164	1	1	1	1
165	4	4	4	4
166	5	5	5	5
167	1	1	1	1
168	5	5	5	5
169	4	4	4	4
170	5	5	5	5
171	3	1	2	2
172	5	5	5	5
173	5	5	5	5
174	2	1	3	2
175	4	4	4	4
176	3	1	2	2
177	4	4	4	4
178	4	2	3	3
179	5	5	5	5
180	3	2	4	3

## **LAMPIRAN 6**

# **UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS**

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

## Kepemimpinan Kepala Sekolah

Correlations

		Correlations				
		X1	X2	X3	X4	Kepemimpinan Kepala Sekolah
X1	Pearson Correlation	1	,798**	,859**	,881**	,952**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X2	Pearson Correlation	,798**	1	,750**	,785**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X3	Pearson Correlation	,859**	,750**	1	,858**	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X4	Pearson Correlation	,881**	,785**	,858**	1	,946**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pearson Correlation	,952**	,893**	,931**	,946**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180

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



**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	180	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	4

## Kompetensi Profesional

### Correlations

		Correlations				
		X5	X6	X7	X8	Kompetensi Profesional
X5	Pearson Correlation	1	,505**	,521**	,467**	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X6	Pearson Correlation	,505**	1	,565**	,507**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X7	Pearson Correlation	,521**	,565**	1	,714**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X8	Pearson Correlation	,467**	,507**	,714**	1	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180
Kompetensi Profesional	Pearson Correlation	,781**	,792**	,860**	,814**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180

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

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	180	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	4

**Budaya Sekolah**

Correlations

**Correlations**

		X9	X10	X11	X12	Budaya Sekolah
X9	Pearson Correlation	1	,790**	,825**	,785**	,916**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X10	Pearson Correlation	,790**	1	,849**	,798**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X11	Pearson Correlation	,825**	,849**	1	,804**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X12	Pearson Correlation	,785**	,798**	,804**	1	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180
Budaya Sekolah	Pearson Correlation	,916**	,928**	,939**	,918**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0

Total	180	100,0
-------	-----	-------

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	4

## Kepuasan Kerja

### Correlations

		Correlations				
		X13	X14	X15	X16	Kepuasan Kerja
X13	Pearson Correlation	1	,860**	,859**	,765**	,937**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X14	Pearson Correlation	,860**	1	,861**	,773**	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X15	Pearson Correlation	,859**	,861**	1	,757**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X16	Pearson Correlation	,765**	,773**	,757**	1	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,937**	,940**	,935**	,896**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180

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

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	180	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	180	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	4

**Kinerja Guru**

## Correlations

**Correlations**

		X17	X18	X19	X20	Kinerja Guru
X17	Pearson Correlation	1	,885**	,891**	,863**	,963**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X18	Pearson Correlation	,885**	1	,841**	,837**	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X19	Pearson Correlation	,891**	,841**	1	,833**	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180
X20	Pearson Correlation	,863**	,837**	,833**	1	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,963**	,940**	,944**	,934**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180

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

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	180	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	4

**Analisis Deskriptif Kepemimpinan Kepala Sekolah****Frequency Table****Item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,1	1,1	1,1
2	13	7,2	7,2	8,3
3	55	30,6	30,6	38,9
4	39	21,7	21,7	60,6
5	71	39,4	39,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	32	17,8	17,8	28,9
3	26	14,4	14,4	43,3
4	34	18,9	18,9	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	12,2	12,2	12,2
2	28	15,6	15,6	27,8
3	34	18,9	18,9	46,7

4	33	18,3	18,3	65,0
5	63	35,0	35,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	7,8	7,8	7,8
2	35	19,4	19,4	27,2
3	40	22,2	22,2	49,4
4	31	17,2	17,2	66,7
5	60	33,3	33,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	5,0	5,0	5,0
2	38	21,1	21,1	26,1
3	34	18,9	18,9	45,0
4	37	20,6	20,6	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,4	4,4	4,4
2	42	23,3	23,3	27,8
3	29	16,1	16,1	43,9
4	35	19,4	19,4	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,9	3,9	3,9
2	42	23,3	23,3	27,2
3	29	16,1	16,1	43,3



	4	35	19,4	19,4	62,8
	5	67	37,2	37,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	7,8	7,8	7,8
	2	37	20,6	20,6	28,3
	3	26	14,4	14,4	42,8
	4	35	19,4	19,4	62,2
	5	68	37,8	37,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	10,0	10,0	10,0
	2	44	24,4	24,4	34,4
	3	18	10,0	10,0	44,4
	4	28	15,6	15,6	60,0
	5	72	40,0	40,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,1	1,1	1,1
	2	20	11,1	11,1	12,2
	3	39	21,7	21,7	33,9
	4	46	25,6	25,6	59,4
	5	73	40,6	40,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,1	1,1	1,1
	2	9	5,0	5,0	6,1
	3	51	28,3	28,3	34,4

4	51	28,3	28,3	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	7,2	7,2	7,2
2	27	15,0	15,0	22,2
3	42	23,3	23,3	45,6
4	30	16,7	16,7	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	7,2	7,2	7,2
2	32	17,8	17,8	25,0
3	37	20,6	20,6	45,6
4	37	20,6	20,6	66,1
5	61	33,9	33,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	6,7	6,7	6,7
2	27	15,0	15,0	21,7
3	42	23,3	23,3	45,0
4	34	18,9	18,9	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	6,1	6,1	6,1
2	27	15,0	15,0	21,1
3	43	23,9	23,9	45,0
4	36	20,0	20,0	65,0
5	63	35,0	35,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	5,6	5,6	5,6
2	24	13,3	13,3	18,9
3	39	21,7	21,7	40,6
4	40	22,2	22,2	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,6	,6	,6
2	12	6,7	6,7	7,2
3	44	24,4	24,4	31,7
4	57	31,7	31,7	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,1	1,1	1,1
2	20	11,1	11,1	12,2
3	46	25,6	25,6	37,8
4	52	28,9	28,9	66,7
5	60	33,3	33,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	12,2	12,2	12,2
2	25	13,9	13,9	26,1
3	42	23,3	23,3	49,4
4	32	17,8	17,8	67,2
5	59	32,8	32,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	25	13,9	13,9	13,9
2	23	12,8	12,8	26,7
3	33	18,3	18,3	45,0
4	43	23,9	23,9	68,9
5	56	31,1	31,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,7	1,7	1,7
2	16	8,9	8,9	10,6
3	55	30,6	30,6	41,1
4	45	25,0	25,0	66,1
5	61	33,9	33,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,7	1,7	1,7
2	16	8,9	8,9	10,6
3	45	25,0	25,0	35,6
4	61	33,9	33,9	69,4
5	55	30,6	30,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	26	14,4	14,4	26,1
3	39	21,7	21,7	47,8
4	35	19,4	19,4	67,2
5	59	32,8	32,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	31	17,2	17,2	28,9
3	24	13,3	13,3	42,2
4	39	21,7	21,7	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	2,2	2,2	2,2
2	15	8,3	8,3	10,6
3	50	27,8	27,8	38,3
4	49	27,2	27,2	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	180	1	5	3,91	1,043
Item2	180	1	5	3,54	1,427
Item3	180	1	5	3,48	1,416
Item4	180	1	5	3,49	1,335
Item5	180	1	5	3,58	1,290
Item6	180	1	5	3,61	1,310
Item7	180	1	5	3,63	1,299
Item8	180	1	5	3,59	1,373
Item9	180	1	5	3,51	1,467

Item10	180	1	5	3,93	1,081
Pembagian Tugas	180	1	5	3,63	1,177
Valid N (listwise)	180				

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item11	180	1	5	3,96	,979
Item12	180	1	5	3,63	1,316
Item13	180	1	5	3,56	1,312
Item14	180	1	5	3,63	1,290
Item15	180	1	5	3,63	1,269
Item16	180	1	5	3,72	1,246
Item17	180	1	5	3,97	,965
Pendelegasian Wewenang	180	1	5	3,73	1,093
Valid N (listwise)	180				

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item18	180	1	5	3,82	1,053
Item19	180	1	5	3,45	1,387
Item20	180	1	5	3,46	1,404
Item21	180	1	5	3,81	1,058
Pembimbingan	180	1	5	3,63	1,118
Valid N (listwise)	180				

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item22	180	1	5	3,83	1,018
Item23	180	1	5	3,47	1,380
Item24	180	1	5	3,53	1,424
Item25	180	1	5	3,83	1,065
Fasilitas	180	1	5	3,67	1,119
Valid N (listwise)	180				

**Analisis Kompetensi Profesional**

## Frequency Table

**Item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	34	18,9	18,9	18,9
2	22	12,2	12,2	31,1
3	89	49,4	49,4	80,6
4	30	16,7	16,7	97,2
5	5	2,8	2,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	87	48,3	48,3	48,3
2	65	36,1	36,1	84,4
3	13	7,2	7,2	91,7
4	10	5,6	5,6	97,2
5	5	2,8	2,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	73	40,6	40,6	40,6
2	81	45,0	45,0	85,6
3	13	7,2	7,2	92,8
4	9	5,0	5,0	97,8
5	4	2,2	2,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	72	40,0	40,0	40,0
2	83	46,1	46,1	86,1

	3	10	5,6	5,6	91,7
	4	12	6,7	6,7	98,3
	5	3	1,7	1,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	71	39,4	39,4	39,4
	2	78	43,3	43,3	82,8
Valid	3	15	8,3	8,3	91,1
	4	12	6,7	6,7	97,8
	5	4	2,2	2,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	84	46,7	46,7	46,7
	2	70	38,9	38,9	85,6
Valid	3	10	5,6	5,6	91,1
	4	12	6,7	6,7	97,8
	5	4	2,2	2,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	21,7	21,7	21,7
	2	23	12,8	12,8	34,4



	3	93	51,7	51,7	86,1
	4	19	10,6	10,6	96,7
	5	6	3,3	3,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	43	23,9	23,9	23,9
	2	21	11,7	11,7	35,6
Valid	3	89	49,4	49,4	85,0
	4	24	13,3	13,3	98,3
	5	3	1,7	1,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	81	45,0	45,0	45,0
	2	64	35,6	35,6	80,6
Valid	3	26	14,4	14,4	95,0
	4	8	4,4	4,4	99,4
	5	1	,6	,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	80	44,4	44,4	44,4
	2	71	39,4	39,4	83,9

	3	18	10,0	10,0	93,9
	4	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	72	40,0	40,0	40,0
	2	81	45,0	45,0	85,0
Valid	3	19	10,6	10,6	95,6
	4	8	4,4	4,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	68	37,8	37,8	37,8
	2	84	46,7	46,7	84,4
Valid	3	17	9,4	9,4	93,9
	4	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	78	43,3	43,3	43,3
	2	72	40,0	40,0	83,3
Valid	3	21	11,7	11,7	95,0
	4	6	3,3	3,3	98,3
	5	3	1,7	1,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

**Item14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	81	45,0	45,0	45,0

2	71	39,4	39,4	84,4
3	20	11,1	11,1	95,6
4	6	3,3	3,3	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	45	25,0	25,0	25,0
2	18	10,0	10,0	35,0
Valid 3	89	49,4	49,4	84,4
4	26	14,4	14,4	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	85	47,2	47,2	47,2
2	12	6,7	6,7	53,9
Valid 3	62	34,4	34,4	88,3
4	19	10,6	10,6	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	109	60,6	60,6	60,6
2	49	27,2	27,2	87,8
3	14	7,8	7,8	95,6
4	7	3,9	3,9	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	103	57,2	57,2	57,2
2	53	29,4	29,4	86,7
3	16	8,9	8,9	95,6
4	7	3,9	3,9	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	101	56,1	56,1	56,1
2	60	33,3	33,3	89,4
3	12	6,7	6,7	96,1
4	5	2,8	2,8	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	100	55,6	55,6	55,6
2	62	34,4	34,4	90,0
3	13	7,2	7,2	97,2
4	4	2,2	2,2	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	99	55,0	55,0	55,0
2	62	34,4	34,4	89,4
3	12	6,7	6,7	96,1
4	6	3,3	3,3	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	98	54,4	54,4	54,4
2	63	35,0	35,0	89,4
3	13	7,2	7,2	96,7
4	4	2,2	2,2	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	108	60,0	60,0	60,0
2	52	28,9	28,9	88,9
3	14	7,8	7,8	96,7
4	4	2,2	2,2	98,9
5	2	1,1	1,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	116	64,4	64,4	64,4
2	42	23,3	23,3	87,8
3	14	7,8	7,8	95,6
4	7	3,9	3,9	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	85	47,2	47,2	47,2
2	21	11,7	11,7	58,9
3	56	31,1	31,1	90,0
4	17	9,4	9,4	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	180	1	5	2,72	1,041
Item2	180	1	5	1,78	,993
Item3	180	1	5	1,83	,925
Item4	180	1	5	1,84	,922
Item5	180	1	5	1,89	,968
Item6	180	1	5	1,79	,974
Item7	180	1	5	2,61	1,043
Penguasaan Keilmuan	180	1	5	2,07	,809
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item8	180	1	5	2,57	1,047
Item9	180	1	5	1,80	,887
Item10	180	1	4	1,78	,862
Item11	180	1	4	1,79	,803
Item12	180	1	4	1,84	,833
Item13	180	1	5	1,80	,893
Item14	180	1	5	1,76	,861
Item15	180	1	5	2,57	1,052
Penguasaan Metode	180	1	4	1,99	,747
Valid N (listwise)	180				

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item16	180	1	5	2	1,154
Item17	180	1	5	1,57	,840
Item18	180	1	5	1,61	,848
Item19	180	1	5	1,59	,824
Item20	180	1	5	1,58	,769
Item21	180	1	5	1,60	,802
Item22	180	1	5	1,61	,808
Item23	180	1	5	1,56	,820
Item24	180	1	5	1,53	,842
Item25	180	1	5	2,04	1,103
Implementasi	180	1	5	1,68	,767
Valid N (listwise)	180				



## Analisis Deskriptif Budaya Sekolah

**Frequency Table**

**Item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,8	2,8	2,8
2	5	2,8	2,8	5,6
3	35	19,4	19,4	25,0
4	63	35,0	35,0	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	10,0	10,0	10,0
2	20	11,1	11,1	21,1
3	42	23,3	23,3	44,4
4	37	20,6	20,6	65,0
5	63	35,0	35,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	12,2	12,2	12,2
2	31	17,2	17,2	29,4
3	40	22,2	22,2	51,7
4	33	18,3	18,3	70,0
5	54	30,0	30,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,9	3,9	3,9
2	28	15,6	15,6	19,4
3	46	25,6	25,6	45,0
4	37	20,6	20,6	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0

Total	180	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	16,7	16,7	16,7
2	32	17,8	17,8	34,4
3	38	21,1	21,1	55,6
4	26	14,4	14,4	70,0
5	54	30,0	30,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	2,2	2,2	2,2
2	7	3,9	3,9	6,1
3	30	16,7	16,7	22,8
4	69	38,3	38,3	61,1
5	70	38,9	38,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,4	4,4	4,4
2	23	12,8	12,8	17,2
3	42	23,3	23,3	40,6
4	47	26,1	26,1	66,7
5	60	33,3	33,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	32	17,8	17,8	29,4
3	21	11,7	11,7	41,1
4	39	21,7	21,7	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0

Total	180	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Item9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	7,2	7,2	7,2
2	25	13,9	13,9	21,1
3	34	18,9	18,9	40,0
4	43	23,9	23,9	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	7,8	7,8	7,8
2	24	13,3	13,3	21,1
3	42	23,3	23,3	44,4
4	36	20,0	20,0	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,1	1,1	1,1
2	9	5,0	5,0	6,1
3	54	30,0	30,0	36,1
4	48	26,7	26,7	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	5,6	5,6	5,6
2	14	7,8	7,8	13,3
3	39	21,7	21,7	35,0
4	55	30,6	30,6	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0

Total	180	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Item13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	8,3	8,3	8,3
2	21	11,7	11,7	20,0
3	38	21,1	21,1	41,1
4	50	27,8	27,8	68,9
5	56	31,1	31,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	6,7	6,7	6,7
2	31	17,2	17,2	23,9
3	34	18,9	18,9	42,8
4	44	24,4	24,4	67,2
5	59	32,8	32,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	12,8	12,8	12,8
2	28	15,6	15,6	28,3
3	37	20,6	20,6	48,9
4	41	22,8	22,8	71,7
5	51	28,3	28,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	3,3	3,3	3,3
2	15	8,3	8,3	11,7
3	53	29,4	29,4	41,1
4	52	28,9	28,9	70,0
5	54	30,0	30,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,7	1,7	1,7
2	16	8,9	8,9	10,6
3	44	24,4	24,4	35,0
4	43	23,9	23,9	58,9
5	74	41,1	41,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	15,0	15,0	15,0
2	23	12,8	12,8	27,8
3	35	19,4	19,4	47,2
4	29	16,1	16,1	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	29	16,1	16,1	16,1
2	25	13,9	13,9	30,0
3	34	18,9	18,9	48,9
4	30	16,7	16,7	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,8	2,8	2,8
2	7	3,9	3,9	6,7
3	47	26,1	26,1	32,8
4	49	27,2	27,2	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	30	16,7	16,7	28,3
3	20	11,1	11,1	39,4
4	36	20,0	20,0	59,4
5	73	40,6	40,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	19	10,6	10,6	21,7
3	28	15,6	15,6	37,2
4	36	20,0	20,0	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	8,9	8,9	8,9
2	22	12,2	12,2	21,1
3	30	16,7	16,7	37,8
4	33	18,3	18,3	56,1
5	79	43,9	43,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	15,0	15,0	15,0
2	26	14,4	14,4	29,4
3	29	16,1	16,1	45,6
4	30	16,7	16,7	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	10,6	10,6	10,6
2	30	16,7	16,7	27,2
3	29	16,1	16,1	43,3
4	37	20,6	20,6	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	180	1	5	4,07	,978
Item2	180	1	5	3,59	1,332
Item3	180	1	5	3,37	1,386
Item4	180	1	5	3,66	1,211
Item5	180	1	5	3,23	1,465
Item6	180	1	5	4,08	,954
Fisik	180	1	5	3,67	1,062
Valid N (listwise)	180				

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item7	180	1	5	3,71	1,184
Item8	180	1	5	3,55	1,435
Item9	180	1	5	3,68	1,289

Item10	180	1	5	3,62	1,300
Item11	180	1	5	3,94	,987
Perilaku	180	1	5	3,70	1,098
Valid N (listwise)	180				

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item12	180	1	5	3,81	1,158
Item13	180	1	5	3,62	1,265
Item14	180	1	5	3,59	1,285
Item15	180	1	5	3,38	1,375
Item16	180	1	5	3,74	1,080
Nilai dan Norma	180	1	5	3,63	1,114
Valid N (listwise)	180				

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item17	180	1	5	3,94	1,079
Item18	180	1	5	3,47	1,466
Item19	180	1	5	3,39	1,478
Item20	180	1	5	3,98	1,035
Filosofi Sekolah	180	1	5	3,69	1,163
Valid N (listwise)	180				



## Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Frequency Table

**Item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,4	4,4	4,4
2	2	1,1	1,1	5,6
3	20	11,1	11,1	16,7
4	61	33,9	33,9	50,6
5	89	49,4	49,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	8,3	8,3	8,3
2	27	15,0	15,0	23,3
3	40	22,2	22,2	45,6
4	17	9,4	9,4	55,0
5	81	45,0	45,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	5,6	5,6	5,6
2	27	15,0	15,0	20,6
3	42	23,3	23,3	43,9
4	28	15,6	15,6	59,4
5	73	40,6	40,6	100,0

Total	180	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

**Item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	21	11,7	11,7	11,7
2	29	16,1	16,1	27,8
3	36	20,0	20,0	47,8
4	22	12,2	12,2	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	29	16,1	16,1	16,1
2	32	17,8	17,8	33,9
3	33	18,3	18,3	52,2
4	18	10,0	10,0	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	7,8	7,8	7,8
2	25	13,9	13,9	21,7
3	30	16,7	16,7	38,3
4	31	17,2	17,2	55,6
5	80	44,4	44,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	21	11,7	11,7	23,3
3	29	16,1	16,1	39,4
4	31	17,2	17,2	56,7
5	78	43,3	43,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	36	20,0	20,0	20,0
2	31	17,2	17,2	37,2
3	26	14,4	14,4	51,7
4	18	10,0	10,0	61,7
5	69	38,3	38,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	10,6	10,6	10,6
2	25	13,9	13,9	24,4
3	35	19,4	19,4	43,9
4	24	13,3	13,3	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	3,3	3,3	3,3
2	12	6,7	6,7	10,0
3	43	23,9	23,9	33,9
4	43	23,9	23,9	57,8
5	76	42,2	42,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	4,4	4,4	4,4
2	11	6,1	6,1	10,6
3	50	27,8	27,8	38,3
4	45	25,0	25,0	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	32	17,8	17,8	17,8
2	22	12,2	12,2	30,0
3	32	17,8	17,8	47,8
4	30	16,7	16,7	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	12,2	12,2	12,2
2	21	11,7	11,7	23,9
3	33	18,3	18,3	42,2
4	35	19,4	19,4	61,7
5	69	38,3	38,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	9,4	9,4	9,4
2	26	14,4	14,4	23,9
3	31	17,2	17,2	41,1
4	41	22,8	22,8	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	8,9	8,9	8,9
2	28	15,6	15,6	24,4
3	37	20,6	20,6	45,0
4	35	19,4	19,4	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	10,6	10,6	10,6
2	34	18,9	18,9	29,4
3	32	17,8	17,8	47,2
4	31	17,2	17,2	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	5,0	5,0	5,0
2	11	6,1	6,1	11,1
3	49	27,2	27,2	38,3
4	47	26,1	26,1	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	5,0	5,0	5,0
2	3	1,7	1,7	6,7
3	30	16,7	16,7	23,3
4	49	27,2	27,2	50,6
5	89	49,4	49,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	8,9	8,9	8,9
2	17	9,4	9,4	18,3
3	27	15,0	15,0	33,3
4	33	18,3	18,3	51,7
5	87	48,3	48,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	35	19,4	19,4	30,6
3	30	16,7	16,7	47,2
4	18	10,0	10,0	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	30	16,7	16,7	28,3
3	20	11,1	11,1	39,4
4	36	20,0	20,0	59,4
5	73	40,6	40,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	19	10,6	10,6	21,7
3	28	15,6	15,6	37,2
4	36	20,0	20,0	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	8,9	8,9	8,9
2	22	12,2	12,2	21,1
3	30	16,7	16,7	37,8
4	33	18,3	18,3	56,1
5	79	43,9	43,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	15,0	15,0	15,0
2	26	14,4	14,4	29,4
3	29	16,1	16,1	45,6
4	30	16,7	16,7	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	



**Item25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	19	10,6	10,6	10,6
2	30	16,7	16,7	27,2
3	29	16,1	16,1	43,3
Valid 4	37	20,6	20,6	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	180	1	5	4,23	1,002
Item2	180	1	5	3,68	1,389
Item3	180	1	5	3,71	1,289
Item4	180	1	5	3,53	1,443
Item5	180	1	5	3,36	1,523
Item6	180	1	5	3,77	1,350
Item7	180	1	5	3,69	1,423
Item8	180	1	5	3,29	1,592
Item9	180	1	5	3,64	1,417
Item10	180	1	5	3,95	1,110
Hubungan Kerja	180	1	5	3,68	1,226
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item11	180	1	5	3,83	1,126
Item12	180	1	5	3,40	1,508
Item13	180	1	5	3,60	1,409
Item14	180	1	5	3,62	1,351
Item15	180	1	5	3,57	1,346
Item16	180	1	5	3,48	1,408
Item17	180	1	5	3,81	1,137
Iklm Organisasi	180	1	5	3,62	1,225
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item18	180	1	5	4,14	1,079
Item19	180	1	5	3,88	1,344
Item20	180	1	5	3,54	1,474
Item21	180	1	5	3,61	1,447
Item22	180	1	5	3,73	1,394
Item23	180	1	5	3,76	1,359
Item24	180	1	5	3,48	1,485
Item25	180	1	5	3,55	1,395
Upah/Insentif	180	1	5	3,71	1,207
Valid N (listwise)	180				

## Analisis Deskriptif Kinerja Guru

Frequency Table

### Item1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	6,7	6,7	6,7
2	5	2,8	2,8	9,4
Valid 3	38	21,1	21,1	30,6
4	48	26,7	26,7	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

### Item2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	27	15,0	15,0	15,0
2	26	14,4	14,4	29,4
Valid 3	37	20,6	20,6	50,0
4	18	10,0	10,0	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

### Item3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	13,9	13,9	13,9
2	27	15,0	15,0	28,9
Valid 3	33	18,3	18,3	47,2
4	26	14,4	14,4	61,7
5	69	38,3	38,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	29	16,1	16,1	16,1
2	28	15,6	15,6	31,7
3	36	20,0	20,0	51,7
4	22	12,2	12,2	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	30	16,7	16,7	16,7
2	27	15,0	15,0	31,7
3	37	20,6	20,6	52,2
4	19	10,6	10,6	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	14,4	14,4	14,4
2	38	21,1	21,1	35,6
3	28	15,6	15,6	51,1
4	19	10,6	10,6	61,7
5	69	38,3	38,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	6,7	6,7	6,7
2	9	5,0	5,0	11,7
3	38	21,1	21,1	32,8
4	50	27,8	27,8	60,6
5	71	39,4	39,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	6,1	6,1	6,1
2	17	9,4	9,4	15,6
3	52	28,9	28,9	44,4
4	36	20,0	20,0	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	13,9	13,9	13,9
2	22	12,2	12,2	26,1
3	48	26,7	26,7	52,8
4	17	9,4	9,4	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	9,4	9,4	9,4
2	25	13,9	13,9	23,3
3	40	22,2	22,2	45,6
4	27	15,0	15,0	60,6
5	71	39,4	39,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	7,2	7,2	7,2
2	28	15,6	15,6	22,8
3	38	21,1	21,1	43,9
4	30	16,7	16,7	60,6
5	71	39,4	39,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	26	14,4	14,4	25,6
3	37	20,6	20,6	46,1
4	30	16,7	16,7	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	10,6	10,6	10,6
2	33	18,3	18,3	28,9
3	38	21,1	21,1	50,0
4	28	15,6	15,6	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	10,0	10,0	10,0
2	27	15,0	15,0	25,0
3	43	23,9	23,9	48,9
4	30	16,7	16,7	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,8	2,8	2,8
2	5	2,8	2,8	5,6
3	35	19,4	19,4	25,0
4	63	35,0	35,0	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	5,0	5,0	5,0
2	6	3,3	3,3	8,3
Valid 3	32	17,8	17,8	26,1
4	56	31,1	31,1	57,2
5	77	42,8	42,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	13,9	13,9	13,9
2	28	15,6	15,6	29,4
Valid 3	30	16,7	16,7	46,1
4	30	16,7	16,7	62,8
5	67	37,2	37,2	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	19	10,6	10,6	10,6
2	25	13,9	13,9	24,4
Valid 3	33	18,3	18,3	42,8
4	32	17,8	17,8	60,6
5	71	39,4	39,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	



**Item19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	32	17,8	17,8	29,4
3	35	19,4	19,4	48,9
4	28	15,6	15,6	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	10,6	10,6	10,6
2	34	18,9	18,9	29,4
3	32	17,8	17,8	47,2
4	29	16,1	16,1	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	10,0	10,0	10,0
2	31	17,2	17,2	27,2
3	37	20,6	20,6	47,8
4	26	14,4	14,4	62,2
5	68	37,8	37,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	16,7	16,7	16,7
2	30	16,7	16,7	33,3
3	29	16,1	16,1	49,4
4	27	15,0	15,0	64,4
5	64	35,6	35,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	11,1	11,1	11,1
2	28	15,6	15,6	26,7
3	34	18,9	18,9	45,6
4	32	17,8	17,8	63,3
5	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	12,8	12,8	12,8
2	40	22,2	22,2	35,0
3	20	11,1	11,1	46,1
4	34	18,9	18,9	65,0
5	63	35,0	35,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	11,7	11,7	11,7
2	32	17,8	17,8	29,4
3	25	13,9	13,9	43,3
4	32	17,8	17,8	61,1
5	70	38,9	38,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	13,3	13,3	13,3
2	27	15,0	15,0	28,3
3	28	15,6	15,6	43,9
4	29	16,1	16,1	60,0
5	72	40,0	40,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	8,3	8,3	8,3
2	13	7,2	7,2	15,6
3	52	28,9	28,9	44,4
4	37	20,6	20,6	65,0
5	63	35,0	35,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	6,1	6,1	6,1
2	20	11,1	11,1	17,2
3	45	25,0	25,0	42,2
4	39	21,7	21,7	63,9
5	65	36,1	36,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item29**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	35	19,4	19,4	19,4
2	23	12,8	12,8	32,2
3	25	13,9	13,9	46,1
4	36	20,0	20,0	66,1
5	61	33,9	33,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

**Item30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	5,6	5,6	5,6
2	20	11,1	11,1	16,7
3	52	28,9	28,9	45,6
4	36	20,0	20,0	65,6
5	62	34,4	34,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	180	1	5	3,96	1,164
Item2	180	1	5	3,46	1,500
Item3	180	1	5	3,48	1,470
Item4	180	1	5	3,37	1,498
Item5	180	1	5	3,37	1,513
Item6	180	1	5	3,37	1,517
Item7	180	1	5	3,88	1,183
Perencanaan Pembelajaran	180	1	5	3,56	1,317
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item8	180	1	5	3,69	1,219
Item9	180	1	5	3,45	1,447
Item10	180	1	5	3,61	1,372
Item11	180	1	5	3,66	1,330
Item12	180	1	5	3,54	1,400
Item13	180	1	5	3,45	1,395
Item14	180	1	5	3,51	1,360
Item15	180	1	5	4,07	,978
Pelaksanaan Pembelajaran	180	1	5	3,62	1,187
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item16	180	1	5	4,03	1,093
Item17	180	1	5	3,48	1,466
Item18	180	1	5	3,62	1,395
Item19	180	1	5	3,46	1,423
Item20	180	1	5	3,49	1,416
Item21	180	1	5	3,53	1,400
Item22	180	1	5	3,36	1,513
Item23	180	1	5	3,53	1,404
Item24	180	1	5	3,41	1,471
Item25	180	1	5	3,54	1,447
Item26	180	1	5	3,54	1,470
Item27	180	1	5	3,67	1,255
Hasil Pembelajaran	180	1	5	3,56	1,274
Valid N (listwise)	180				

Descriptives

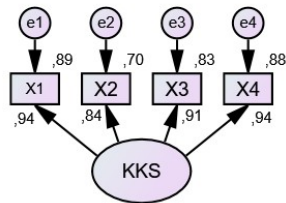
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item28	180	1	5	3,71	1,236
Item29	180	1	5	3,36	1,531
Item30	180	1	5	3,67	1,214
Tindak Lanjut	180	1	5	3,58	1,255
Valid N (listwise)	180				

**LAMPIRAN 7**

**PENGUJIAN CFA KEPEMIMPINAN  
KEPALA SEKOLAH**

## Konfirmatori Kepemimpinan Kepala Sekolah



Chi Square = 1,186  
 Probabilitas = ,553  
 CMIN/DF = ,593  
 GFI = ,997  
 AGFI = ,984  
 TLI = 1,003  
 CFI = 1,000  
 RMSEA = ,000

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X1 <--- KKS	1,000			
X2 <--- KKS	,824	,047	17,480	*** par_1
X3 <--- KKS	,917	,041	22,169	*** par_2
X4 <--- KKS	,943	,039	24,321	*** par_3

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--- KKS	,944
X2 <--- KKS	,838
X3 <--- KKS	,911
X4 <--- KKS	,937



## Model Fit Summary

## CMIN

Model	NP	PAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1,186	2	,553	,593	
Saturated model	10	,000	0			
Independence model	4	740,332	6	,000	123,389	

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,006	,997	,984	,199
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,807	,330	-,117	,198

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,998	,995	1,001	1,003	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,333	,333
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	5,783
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	734,332	648,662	827,397

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,007	,000	,000	,032
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,136	4,102	3,624	4,622

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,127	,678
Independence model	,827	,777	,878	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	17,186	17,646	42,730	50,730
Saturated model	20,000	20,575	51,930	61,930
Independence model	748,332	748,562	761,104	765,104

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,096	,101	,133	,099
Saturated model	,112	,112	,112	,115
Independence model	4,181	3,702	4,701	4,182

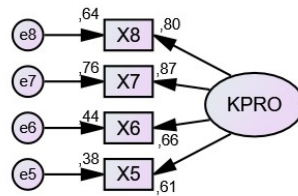
## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	905	1390
Independence model	4	5

## **LAMPIRAN 8**

# **UJI CFA KOMPETENSI PROFESIONAL GURU**

### Konfirmatori Kompetensi Profesional



Chi Square = 6,749  
 Probabilitas = ,034  
 CMIN/DF = 3,374  
 GFI = ,981  
 AGFI = ,905  
 TLI = ,948  
 CFI = ,983  
 RMSEA = ,115

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X5 <--- KPRO	1,000			
X6 <--- KPRO	,984	,135	7,265	*** par_1
X7 <--- KPRO	1,349	,165	8,180	*** par_2
X8 <--- KPRO	1,093	,136	8,022	*** par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X5 <--- KPRO	,614
X6 <--- KPRO	,661
X7 <--- KPRO	,874
X8 <--- KPRO	,801

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	6,749	2	,034	3,374

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	278,149	6	,000	46,358

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,020	,981	,905	,196
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,237	,522	,203	,313

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,976	,927	,983	,948	,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,325	,328
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4,749	,262	16,711
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	272,149	221,237	330,477

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,038	,027	,001	,093
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,554	1,520	1,236	1,846

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,115	,027	,216	,093
Independence model	,503	,454	,555	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	22,749	23,209	48,293	56,293
Saturated model	20,000	20,575	51,930	61,930
Independence model	286,149	286,379	298,921	302,921

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,127	,102	,194	,130
Saturated model	,112	,112	,112	,115
Independence model	1,599	1,314	1,924	1,600

## HOELTER

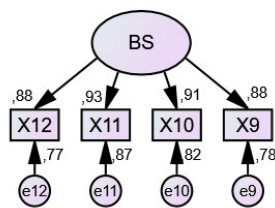
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	159	245
Independence model	9	11

## **LAMPIRAN 9**

### **UJI CFA BUDAYA SEKOLAH**

### Konfirmatori Budaya Sekolah

Chi Square = 2,037  
 Probabilitas = ,361  
 CMIN/DF = 1,019  
 GFI = ,996  
 AGFI = ,973  
 TLI = 1,000  
 CFI = 1,000  
 RMSEA = ,010



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
X9 <--- BS	1,000			
X10 <--- BS	1,062	,059	18,025	*** par_1
X11 <--- BS	1,103	,058	19,147	*** par_2
X12 <--- BS	1,084	,065	16,793	*** par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X9 <--- BS	,884
X10 <--- BS	,908
X11 <--- BS	,930
X12 <--- BS	,875

#### Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	2,037	2	,361	1,019



Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	677,008	6	,000	112,835

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,008	,995	,973	,199
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,767	,337	-,104	,202

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,997	,991	1,000	1,000	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,332	,333
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,037	,000	7,922
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	671,008	589,261	760,153

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,011	,000	,000	,044
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,782	3,749	3,292	4,247

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,010	,000	,149	,508
Independence model	,790	,741	,841	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18,037	18,497	43,581	51,581
Saturated model	20,000	20,575	51,930	61,930
Independence model	685,008	685,238	697,780	701,780

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,101	,101	,145	,103
Saturated model	,112	,112	,112	,115
Independence model	3,827	3,370	4,325	3,828

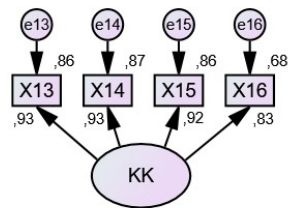
## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	527	810
Independence model	4	5

## **LAMPIRAN 10**

### **UJI CFA KEPUASAN KERJA**

### Konfirmatori Kepuasan Kerja



Chi Square = ,360  
 Probabilitas = ,835  
 CMIN/DF = ,180  
 GFI = ,999  
 AGFI = ,995  
 TLI = 1,007  
 CFI = 1,000  
 RMSEA = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X15 <--- KK	,984	,045	21,939	*** par_1
X14 <--- KK	1,004	,045	22,280	*** par_2
X13 <--- KK	1,000			
X16 <--- KK	1,001	,062	16,216	*** par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X15 <--- KK	,925
X14 <--- KK	,931
X13 <--- KK	,926
X16 <--- KK	,825

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	,360	2	,835	,180
Saturated model	10	,000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	4	711,359	6	,000	118,560

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,005	,999	,995	,200
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,987	,335	-,109	,201

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,999	,998	1,002	1,007	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,333	,333
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	2,609
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	705,359	621,460	796,651

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,002	,000	,000	,015
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,974	3,941	3,472	4,451

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,085	,891
Independence model	,810	,761	,861	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	16,360	16,820	41,904	49,904
Saturated model	20,000	20,575	51,930	61,930
Independence model	719,359	719,588	732,130	736,130

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,091	,101	,115	,094
Saturated model	,112	,112	,112	,115
Independence model	4,019	3,550	4,529	4,020

## HOELTER

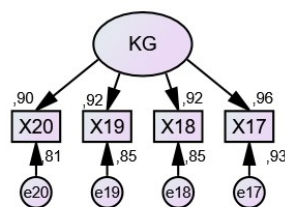
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	2979	4579
Independence model	4	5

## **LAMPIRAN 11**

### **UJI CFA KINERJA GURU**

### Konfirmatori Kinerja Guru

Chi Square = 1,244  
 Probabilitas = ,537  
 CMIN/DF = ,622  
 GFI = ,997  
 AGFI = ,983  
 TLI = 1,003  
 CFI = 1,000  
 RMSEA = ,000



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X17 <--- KG	1,000			
X18 <--- KG	,862	,035	24,971	*** par_1
X19 <--- KG	,928	,037	25,379	*** par_2
X20 <--- KG	,893	,039	22,953	*** par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X17 <--- KG	,962
X18 <--- KG	,920
X19 <--- KG	,923
X20 <--- KG	,901

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1,244	2	,537	,622
Saturated model	10	,000	0		



Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	4	839,099	6	,000	139,850

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,006	,997	,983	,199
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,049	,311	-,148	,187

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,999	,996	1,001	1,003	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,333	,333
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	5,945
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	833,099	741,630	931,956

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,007	,000	,000	,033
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,688	4,654	4,143	5,206

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,129	,665
Independence model	,881	,831	,932	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	17,244	17,703	42,787	50,787
Saturated model	20,000	20,575	51,930	61,930
Independence model	847,099	847,329	859,871	863,871

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,096	,101	,134	,099
Saturated model	,112	,112	,112	,115
Independence model	4,732	4,221	5,285	4,734

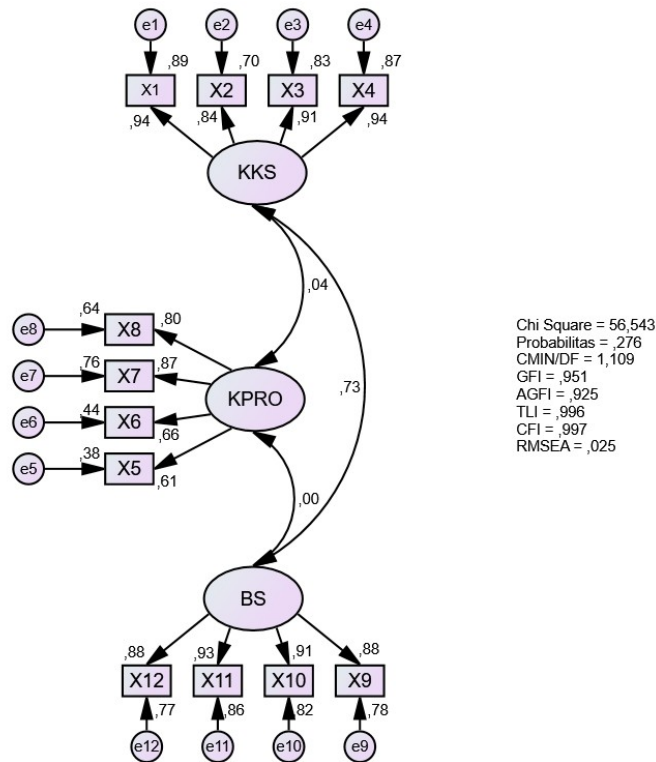
## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	863	1326
Independence model	3	4

## **LAMPIRAN 12**

### **UJI CFA VARIABEL EKSOGEN**

### Konfirmatori Eksogen Free Model



#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	56,543	51	,276	1,109
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	1862,267	66	,000	28,216

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,034	,951	,925	,622
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,532	,275	,144	,233

##### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,970	,961	,997	,996	,997
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,773	,749	,770
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5,543	,000	28,110
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1796,267	1659,202	1940,698

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,316	,031	,000	,157
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,404	10,035	9,269	10,842

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,025	,000	,055	,901
Independence model	,390	,375	,405	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	110,543	114,771	196,752	223,752
Saturated model	156,000	168,217	405,051	483,051
Independence model	1886,267	1888,146	1924,582	1936,582

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,618	,587	,744	,641
Saturated model	,872	,872	,872	,940
Independence model	10,538	9,772	11,345	10,548

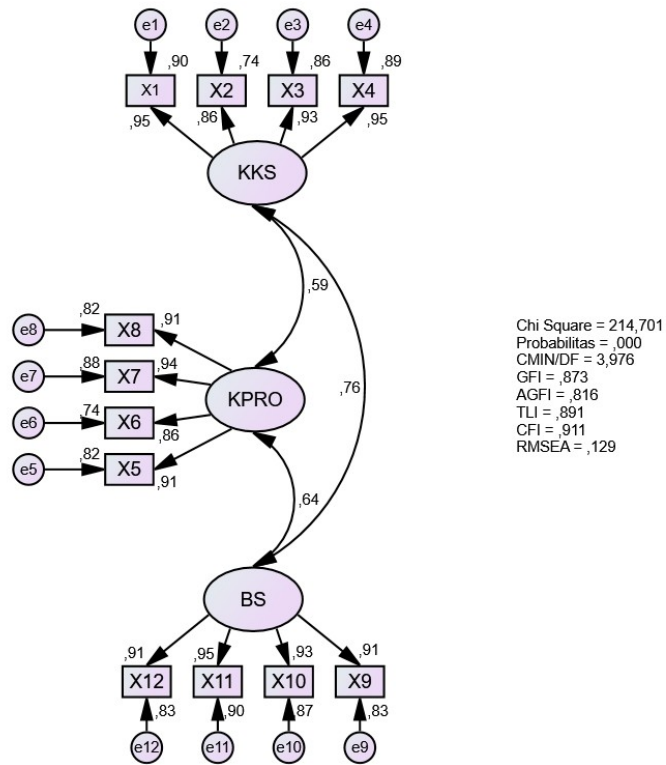
## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	218	245
Independence model	9	10

## **LAMPIRAN 13**

### **UJI CFA EKSOGEN KONSTRAIN MODEL**

### Konfirmatori Eksogen Konstrain Model



#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	24	214,701	54	,000	3,976
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	1862,267	66	,000	28,216

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,630	,873	,816	,604
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,532	,275	,144	,233

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,885	,859	,911	,891	,911

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,818	,724	,745
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	160,701	119,359	209,612
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1796,267	1659,202	1940,698

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,199	,898	,667	1,171
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,404	10,035	9,269	10,842

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,129	,111	,147	,000
Independence model	,390	,375	,405	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	262,701	266,460	339,332	363,332
Saturated model	156,000	168,217	405,051	483,051
Independence model	1886,267	1888,146	1924,582	1936,582

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,468	1,237	1,741	1,489
Saturated model	,872	,872	,872	,940
Independence model	10,538	9,772	11,345	10,548

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	61	68
Independence model	9	10

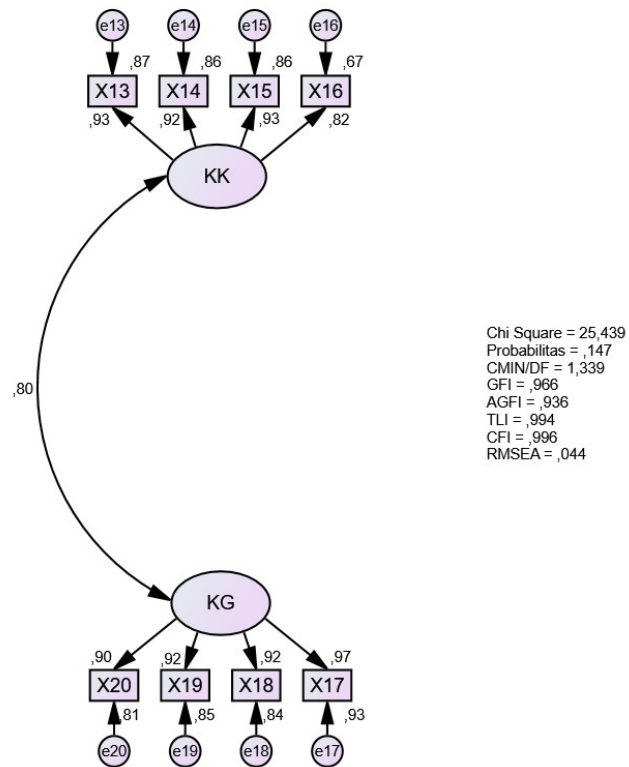




## **LAMPIRAN 14**

# **UJI CFA ENDOGEN FREE MODEL**

**Konfirmatori Endogen Free Model**



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	25,439	19	,147	1,339
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	1733,687	28	,000	61,917

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,035	,966	,936	,510
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,026	,206	-,020	,161

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,985	,978	,996	,994	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,679	,669	,676
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	6,439	,000	23,736
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1705,687	1572,903	1845,834

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,142	,036	,000	,133
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,685	9,529	8,787	10,312

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,044	,000	,084	,560
Independence model	,583	,560	,607	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	59,439	61,239	113,719	130,719
Saturated model	72,000	75,812	186,946	222,946
Independence model	1749,687	1750,534	1775,231	1783,231

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,332	,296	,429	,342
Saturated model	,402	,402	,402	,424
Independence model	9,775	9,033	10,558	9,780

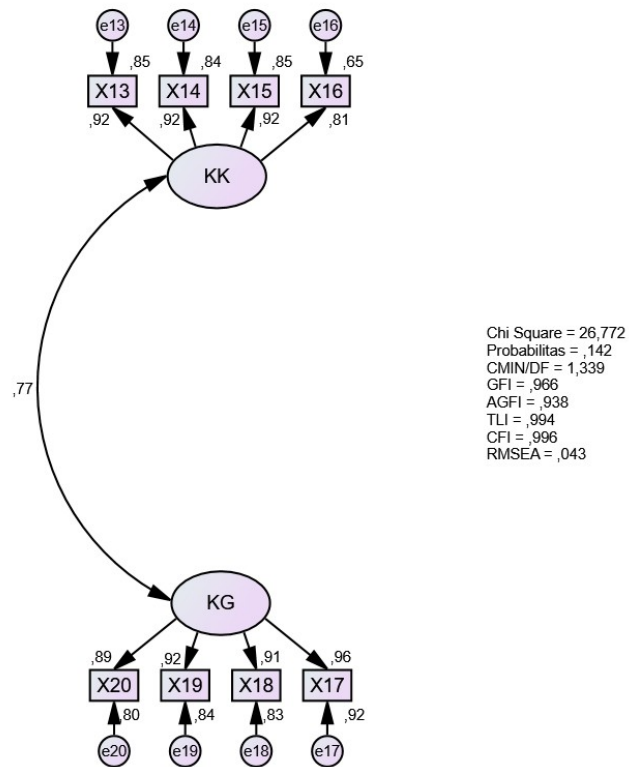
## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	213	255
Independence model	5	5

## **LAMPIRAN 15**

# **UJI CFA ENDOGEN KONSTRAIN MODEL**

**Konfirmatori Endogen Konstrain Model**



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	26,772	20	,142	1,339
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	1733,687	28	,000	61,917

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,128	,966	,938	,536
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,026	,206	-,020	,161

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,985	,978	,996	,994	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,714	,703	,711
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	6,772	,000	24,406
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1705,687	1572,903	1845,834

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,150	,038	,000	,136
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,685	9,529	8,787	10,312

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,043	,000	,083	,564
Independence model	,583	,560	,607	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	58,772	60,466	109,859	125,859
Saturated model	72,000	75,812	186,946	222,946
Independence model	1749,687	1750,534	1775,231	1783,231

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,328	,291	,427	,338
Saturated model	,402	,402	,402	,424
Independence model	9,775	9,033	10,558	9,780

## HOELTER

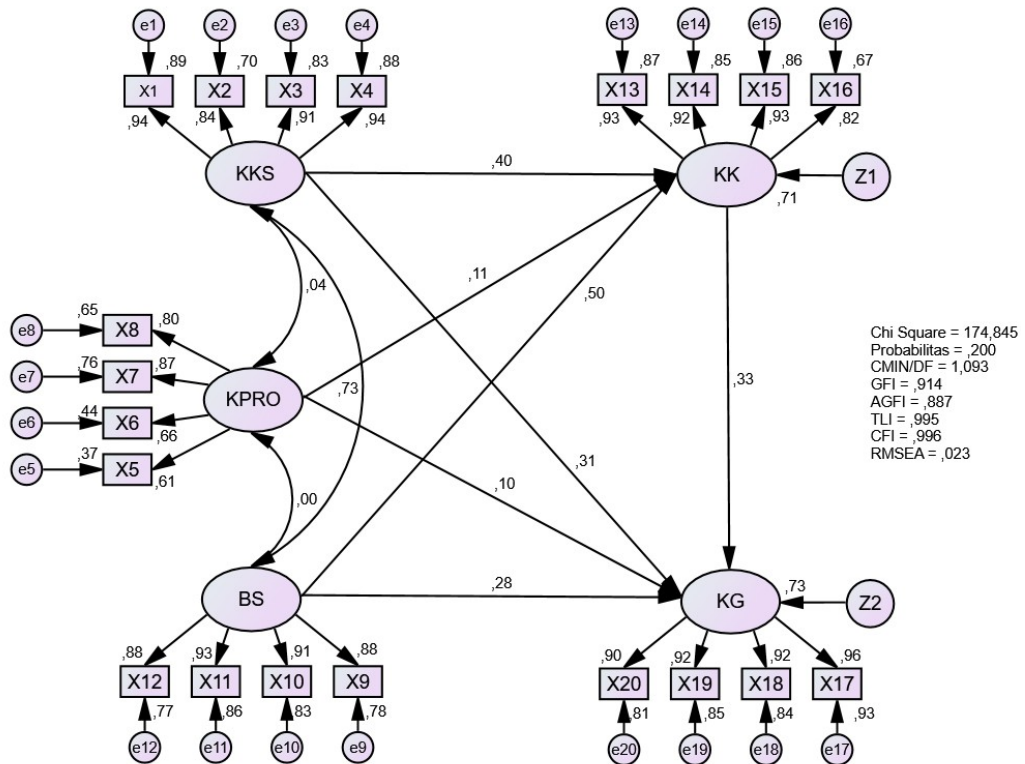
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	211	252
Independence model	5	5



## **LAMPIRAN 16**

### **PENGUJIAN FULL MODEL**

### Analisis Full Model



#### Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 180

#### Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

- X1
- X2
- X3
- X4
- X13
- X14
- X15
- X17
- X18

X19

X20

X9

X10

X11

X12

X16

X5

X6

X7

X8

Unobserved, endogenous variables

KK

KG

Unobserved, exogenous variables

KKS

e1

e2

e3

e4

e13

e14

e15

Z1

e17

e18

e19

e20

Z2

BS

e9

e10

e11

e12

e16

KPRO

e5

e6

e7

e8

## Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 47

Number of observed variables: 20

Number of unobserved variables: 27

Number of exogenous variables: 25

Number of endogenous variables: 22

## Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	22	3	25	0	0	50
Total	49	3	25	0	0	77

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X8	1,000	4,000	,645	3,533	,571	1,564

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	1,000	5,000	1,214	6,652	1,910	5,231
X6	1,000	4,000	,765	4,188	,907	2,485
X5	1,000	5,000	1,274	6,979	2,487	6,812
X16	1,000	5,000	-,480	-2,628	-1,191	-3,262
X12	1,000	5,000	-,348	-1,908	-1,115	-3,055
X11	1,000	5,000	-,445	-2,437	-,665	-1,823
X10	1,000	5,000	-,326	-1,783	-1,014	-2,778
X9	1,000	5,000	-,315	-1,723	-,797	-2,183
X20	1,000	5,000	-,372	-2,039	-1,014	-2,777
X19	1,000	5,000	-,312	-1,706	-1,160	-3,176
X18	1,000	5,000	-,302	-1,656	-1,084	-2,968
X17	1,000	5,000	-,320	-1,750	-1,201	-3,288
X15	1,000	5,000	-,558	-3,059	-,777	-2,127
X14	1,000	5,000	-,409	-2,238	-,981	-2,687
X13	1,000	5,000	-,383	-2,096	-1,089	-2,982
X4	1,000	5,000	-,301	-1,651	-1,005	-2,753
X3	1,000	5,000	-,252	-1,382	-1,117	-3,060
X2	1,000	5,000	-,270	-1,479	-1,145	-3,135
X1	1,000	5,000	-,236	-1,292	-1,289	-3,529
Multivariate					10,458	<b>2,365</b>

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
37	35,110	,020	,971
179	34,985	,020	,880
178	34,814	,021	,734
17	34,207	,025	,654
2	33,101	,033	,708
50	32,474	,039	,695
106	32,270	,041	,596
170	32,252	,041	,450
112	31,725	,046	,456
69	31,381	,050	,421
66	31,297	,051	,321
49	30,980	,055	,298
25	30,835	,057	,236
7	30,007	,070	,376
146	29,626	,076	,397
148	29,486	,079	,342
4	29,365	,081	,287
143	29,256	,083	,236
175	29,038	,087	,222
79	28,859	,091	,200
30	28,318	,102	,292
56	28,277	,103	,229
9	28,093	,107	,217
180	27,937	,111	,198
90	27,881	,112	,155

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	27,547	,121	,190
40	27,463	,123	,158
157	27,312	,127	,147
72	26,945	,137	,198
73	26,932	,137	,149
131	26,731	,143	,155
53	26,690	,144	,121
132	26,325	,155	,174
65	26,240	,158	,151
46	26,158	,161	,130
60	25,836	,171	,177
173	25,716	,175	,166
42	25,658	,177	,139
14	25,410	,186	,169
54	24,943	,204	,295
43	24,836	,208	,281
35	24,719	,212	,272
116	24,577	,218	,275
128	24,575	,218	,221
82	24,492	,222	,202
5	24,405	,225	,187
107	24,304	,229	,177
142	24,166	,235	,181
101	24,042	,241	,181
130	23,899	,247	,189
165	23,742	,254	,204
45	23,737	,254	,162
118	23,429	,268	,237
147	23,392	,270	,204
48	23,279	,275	,203
32	23,176	,280	,200
125	23,117	,283	,179
160	23,115	,283	,140
21	23,067	,286	,121
171	23,060	,286	,094
145	23,007	,288	,081
12	22,943	,292	,071
167	22,790	,299	,081
123	22,722	,303	,073
80	22,687	,304	,060
133	22,417	,318	,096
144	22,306	,324	,098
172	22,239	,328	,089
154	22,188	,330	,077
119	22,180	,331	,059
33	22,112	,334	,053
57	22,065	,337	,045
135	22,044	,338	,035

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
138	22,031	,339	,026
156	22,023	,339	,018
20	21,804	,351	,029
27	21,744	,355	,025
58	21,577	,364	,033
153	21,248	,383	,071
8	21,084	,392	,088
105	21,061	,394	,071
13	21,032	,395	,058
100	20,961	,399	,054
81	20,797	,409	,068
110	20,592	,421	,097
124	20,479	,428	,103
159	20,474	,429	,080
104	20,387	,434	,079
75	20,347	,436	,068
161	20,227	,444	,075
63	20,210	,445	,059
55	20,202	,445	,045
34	20,185	,446	,035
137	19,869	,466	,076
134	19,778	,472	,077
11	19,643	,480	,089
99	19,588	,484	,081
163	19,400	,496	,110
86	19,172	,511	,163
67	19,092	,516	,161

## Sample Moments (Group number 1)

## Sample Covariances (Group number 1)

	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
X8	,457											
X7	,369	,585										
X6	,253	,319	,544									
X5	,254	,321	,301	,651								
X16	,068	,104	,129	,071	1,884							
X12	-,010	-,015	,085	,070	,950	1,346						
X11	-,059	-,020	,046	,036	,840	1,036	1,234					
X10	-,026	-,008	,080	,059	,863	1,014	1,033	1,199				
X9	-,028	-,030	,091	,022	,800	,965	,970	,917	1,122			

	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
X20	,101	,086	,190	,095	,970	,915	,904	,896	,837	1,566		
X19	,069	,112	,178	,135	,972	,948	,935	,933	,896	1,323	1,614	
X18	,090	,106	,174	,092	,882	,779	,815	,792	,780	1,240	1,265	1,402
X17	,069	,101	,128	,057	1,061	,986	,990	,961	,930	1,418	1,486	1,377
X15	,016	,018	,113	,119	1,251	,940	,892	,880	,787	1,034	1,072	,941
X14	,061	,082	,112	,098	1,297	,900	,874	,896	,789	1,005	1,041	,889
X13	,076	,104	,141	,104	1,284	,964	,915	,949	,872	1,033	1,098	1,003
X4	-,033	-,035	,046	,028	,867	,787	,781	,756	,689	,904	,913	,874
X3	,031	,037	,107	,058	,876	,805	,758	,779	,717	,940	,937	,861
X2	,020	,018	,030	,068	,724	,683	,721	,668	,648	,763	,790	,714
X1	,002	,030	,107	,086	,962	,864	,806	,783	,765	,965	,990	,876

	X17	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1
X17	1,725							
X15	1,188	1,450						
X14	1,124	1,267	1,492					
X13	1,204	1,264	1,284	1,494				
X4	1,035	,904	,872	,900	1,244			
X3	1,037	,866	,882	,884	1,067	1,243		
X2	,896	,810	,768	,775	,954	,911	1,187	
X1	1,079	,965	,974	,971	1,154	1,125	1,021	1,378

Condition number = 148,913

Eigenvalues

15,751 1,641 1,470 1,301

1,085 ,494 ,371 ,338 ,301 ,284 ,272 ,256 ,217 ,198 ,178 ,158 ,143 ,135 ,118 ,106

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Sample Correlations (Group number 1)

	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
X8	1,000											
X7	,714	1,000										
X6	,507	,565	1,000									
X5	,467	,521	,505	1,000								
X16	,073	,099	,127	,064	1,000							
X12	-,013	-,017	,100	,075	,597	1,000						
X11	-,079	-,023	,056	,040	,551	,804	1,000					
X10	-,035	-,009	,099	,067	,574	,798	,849	1,000				
X9	-,039	-,037	,116	,026	,550	,785	,825	,790	1,000			
X20	,120	,090	,206	,094	,565	,631	,650	,654	,631	1,000		
X19	,080	,116	,190	,132	,558	,643	,662	,671	,666	,833	1,000	
X18	,112	,117	,199	,096	,543	,567	,620	,611	,622	,837	,841	1,000
X17	,077	,101	,133	,054	,589	,648	,679	,668	,668	,863	,891	,885
X15	,020	,020	,128	,123	,757	,673	,667	,667	,617	,686	,701	,660
X14	,073	,088	,125	,099	,773	,635	,644	,670	,610	,657	,671	,614
X13	,092	,111	,156	,106	,765	,680	,674	,709	,674	,675	,707	,693



	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
X4	-,044	-,041	,056	,031	,566	,608	,631	,619	,583	,647	,644	,662
X3	,041	,044	,130	,064	,572	,622	,612	,638	,607	,673	,662	,653
X2	,027	,021	,038	,078	,484	,541	,596	,560	,562	,559	,571	,553
X1	,003	,033	,124	,091	,597	,635	,618	,609	,615	,657	,664	,630

	X17	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1
X17	1,000							
X15	,751	1,000						
X14	,701	,861	1,000					
X13	,750	,859	,860	1,000				
X4	,707	,673	,640	,660	1,000			
X3	,708	,645	,647	,648	,858	1,000		
X2	,626	,618	,577	,582	,785	,750	1,000	
X1	,700	,682	,679	,677	,881	,859	,798	1,000

Condition number = 145,891

Eigenvalues

11,155 2,676

1,055 ,906 ,877 ,575 ,498 ,303 ,292 ,249 ,214 ,210 ,182 ,160 ,138 ,131 ,112 ,100 ,091 ,076

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 210

Number of distinct parameters to be estimated: 50

Degrees of freedom (210 - 50): 160

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 174,845

Degrees of freedom = 160

Probability level = ,200

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KK <--- KKS	,408	,075	5,417	*** par_5
KK <--- KPRO	,243	,116	2,098	,036 par_21
KK <--- BS	,606	,093	6,533	*** par_22
KG <--- KK	,369	,097	3,801	*** par_9
KG <--- KKS	,351	,087	4,051	*** par_10
KG <--- BS	,384	,111	3,463	*** par_14
KG <--- KPRO	,248	,123	2,026	,043 par_23
X1 <--- KKS	1,000			
X2 <--- KKS	,824	,047	17,473	*** par_1
X3 <--- KKS	,920	,041	22,471	*** par_2
X4 <--- KKS	,944	,038	24,567	*** par_3
X15 <--- KK	,979	,043	22,751	*** par_4
X17 <--- KG	1,000			
X18 <--- KG	,856	,034	24,918	*** par_6
X19 <--- KG	,926	,036	25,841	*** par_7
X20 <--- KG	,891	,038	23,326	*** par_8
X9 <--- BS	1,000			
X10 <--- BS	1,063	,058	18,282	*** par_11
X11 <--- BS	1,097	,057	19,185	*** par_12
X12 <--- BS	1,088	,064	17,039	*** par_13
X14 <--- KK	,990	,044	22,600	*** par_16
X13 <--- KK	1,000			
X16 <--- KK	,986	,061	16,250	*** par_17
X5 <--- KPRO	1,000			
X6 <--- KPRO	,988	,137	7,239	*** par_18
X7 <--- KPRO	1,355	,166	8,188	*** par_19
X8 <--- KPRO	1,101	,138	8,004	*** par_20

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK <--- KKS	,396
KK <--- KPRO	,105
KK <--- BS	,497
KG <--- KK	,332
KG <--- KKS	,306

	Estimate
KG <--- BS	,284
KG <--- KPRO	,097
X1 <--- KKS	,943
X2 <--- KKS	,837
X3 <--- KKS	,913
X4 <--- KKS	,936
X15 <--- KK	,927
X17 <--- KG	,964
X18 <--- KG	,915
X19 <--- KG	,923
X20 <--- KG	,902
X9 <--- BS	,884
X10 <--- BS	,910
X11 <--- BS	,925
X12 <--- BS	,879
X14 <--- KK	,924
X13 <--- KK	,933
X16 <--- KK	,820
X5 <--- KPRO	,611
X6 <--- KPRO	,661
X7 <--- KPRO	,874
X8 <--- KPRO	,804

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KKS <--> BS	,761	,105	7,279	*** par_15
KKS <--> KPRO	,020	,045	,436	,663 par_24
BS <--> KPRO	-,002	,038	-,058	,954 par_25

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KKS <--> BS	,734
KKS <--> KPRO	,036
BS <--> KPRO	-,005

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KKS	1,224	,146	8,385	*** par_26
BS	,877	,117	7,484	*** par_27
KPRO	,243	,058	4,211	*** par_28
Z1	,382	,053	7,139	*** par_29
Z2	,425	,055	7,663	*** par_30
e1	,154	,025	6,155	*** par_31
e2	,356	,042	8,534	*** par_32
e3	,207	,028	7,414	*** par_33
e4	,154	,024	6,505	*** par_34
e13	,193	,030	6,526	*** par_35
e14	,217	,031	6,952	*** par_36
e15	,204	,030	6,821	*** par_37

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
e17	,121	,023	5,210	*** par_38
e18	,228	,029	7,818	*** par_39
e19	,238	,031	7,586	*** par_40
e20	,293	,037	7,995	*** par_41
e9	,245	,032	7,682	*** par_42
e10	,207	,029	7,089	*** par_43
e11	,177	,027	6,512	*** par_44
e12	,307	,039	7,766	*** par_45
e16	,619	,072	8,613	*** par_46
e5	,408	,048	8,474	*** par_47
e6	,307	,038	8,155	*** par_48
e7	,138	,031	4,441	*** par_49
e8	,162	,025	6,499	*** par_50

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK	,706
KG	,735
X8	,646
X7	,764
X6	,436
X5	,373
X16	,672
X12	,772
X11	,856
X10	,827
X9	,782
X20	,813
X19	,852
X18	,837
X17	,930
X15	,859
X14	,855
X13	,871
X4	,877
X3	,834
X2	,700
X1	,888

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
X8	,000											
X7	,134	,000										
X6	-,277	-,146	,000									
X5	-,294	-,155	1,259	,000								
X16	-,053	,210	,854	,075	,000							
X12	-,128	-,179	1,374	1,040	,344	,000						
X11	-1,005	-,262	,788	,573	-,532	-,093	,000					
X10	-,415	-,073	1,364	,927	-,146	-,011	,076	,000				
X9	-,473	-,440	1,591	,383	-,238	,086	,066	-,147	,000			
X20	,196	-,325	1,586	,185	-,315	,237	,091	,252	,202	,000		
X19	-,372	-,021	1,356	,666	-,556	,212	,054	,278	,428	,000	,000	
X18	,069	,013	1,478	,199	-,665	-,588	-,359	-,333	-,013	,124	-,035	,000
X17	-,470	-,287	,533	-,419	-,503	-,052	-,089	-,074	,134	-,069	,003	,029
X15	-,900	-1,001	,749	,754	-,031	,352	-,091	,039	-,320	,181	,166	-,216
X14	-,180	-,089	,712	,442	,167	-,053	-,327	,088	-,382	-,116	-,142	-,700
X13	,059	,205	1,123	,523	,008	,388	-,062	,457	,269	,014	,190	,098
X4	-,954	-,946	,454	,137	-,239	,050	-,059	-,074	-,283	-,050	-,256	,004
X3	,199	,202	1,450	,590	-,001	,383	-,093	,324	,163	,426	,121	,085
X2	,036	-,066	,238	,790	-,473	,014	,318	,019	,218	-,266	-,293	-,435
X1	-,331	,051	1,352	,936	,075	,304	-,250	-,230	,037	,008	-,087	-,396

	X17	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1
X17	,000							
X15	,385	,000						
X14	-,145	,046	,000					
X13	,316	-,062	-,025	,000				
X4	,105	,103	-,241	-,088	,000			
X3	,315	-,021	,023	-,032	,028	,000		
X2	,035	,283	-,166	-,173	,014	-,147	,000	
X1	-,020	,160	,146	,048	-,015	-,014	,101	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	X8	X7	X6	X5	X16	X12	X11	X10	X9	X20	X19	X18
KPRO	,221	,318	,105	,080	,001	-,003	-,006	-,005	-,004	,003	,004	,003
BS	-,007	-,009	-,003	-,002	,005	,149	,260	,216	,171	,006	,008	,008
KKS	-,003	-,004	-,001	-,001	,003	,005	,008	,007	,006	,006	,008	,008
KK	,005	,007	,002	,002	,085	,010	,018	,015	,012	,008	,010	,010
KG	,006	,009	,003	,002	,004	,007	,013	,010	,008	,152	,194	,187

	X17	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1
KPRO	,008	,003	,003	,004	-,003	-,002	-,001	-,003

	X17	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1
BS	,017	,014	,013	,015	,008	,006	,003	,009
KKS	,018	,010	,010	,011	,297	,215	,112	,314
KK	,021	,256	,243	,276	,013	,009	,005	,014
KG	,413	,012	,012	,013	,013	,009	,005	,014

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KPRO	BS	KKS	KK	KG
KK	,105	,497	,396	,000	,000
KG	,132	,449	,438	,332	,000
X8	,804	,000	,000	,000	,000
X7	,874	,000	,000	,000	,000
X6	,661	,000	,000	,000	,000
X5	,611	,000	,000	,000	,000
X16	,086	,408	,324	,820	,000
X12	,000	,879	,000	,000	,000
X11	,000	,925	,000	,000	,000
X10	,000	,910	,000	,000	,000
X9	,000	,884	,000	,000	,000
X20	,119	,405	,395	,299	,902
X19	,122	,414	,404	,306	,923
X18	,120	,411	,401	,304	,915
X17	,127	,433	,422	,320	,964
X15	,097	,461	,367	,927	,000
X14	,097	,460	,366	,924	,000
X13	,098	,464	,369	,933	,000
X4	,000	,000	,936	,000	,000
X3	,000	,000	,913	,000	,000
X2	,000	,000	,837	,000	,000
X1	,000	,000	,943	,000	,000

## Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KPRO	BS	KKS	KK	KG
KK	,105	,497	,396	,000	,000
KG	,097	,284	,306	,332	,000
X8	,804	,000	,000	,000	,000
X7	,874	,000	,000	,000	,000
X6	,661	,000	,000	,000	,000
X5	,611	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,820	,000
X12	,000	,879	,000	,000	,000
X11	,000	,925	,000	,000	,000
X10	,000	,910	,000	,000	,000
X9	,000	,884	,000	,000	,000
X20	,000	,000	,000	,000	,902
X19	,000	,000	,000	,000	,923
X18	,000	,000	,000	,000	,915

	KPRO	BS	KKS	KK	KG
X17	,000	,000	,000	,000	,964
X15	,000	,000	,000	,927	,000
X14	,000	,000	,000	,924	,000
X13	,000	,000	,000	,933	,000
X4	,000	,000	,936	,000	,000
X3	,000	,000	,913	,000	,000
X2	,000	,000	,837	,000	,000
X1	,000	,000	,943	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KPRO	BS	KKS	KK	KG
KK	,000	,000	,000	,000	,000
KG	,035	,165	,131	,000	,000
X8	,000	,000	,000	,000	,000
X7	,000	,000	,000	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,000	,000
X16	,086	,408	,324	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000	,000
X10	,000	,000	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,000	,000	,000
X20	,119	,405	,395	,299	,000
X19	,122	,414	,404	,306	,000
X18	,120	,411	,401	,304	,000
X17	,127	,433	,422	,320	,000
X15	,097	,461	,367	,000	,000
X14	,097	,460	,366	,000	,000
X13	,098	,464	,369	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e5 <--> e6	6,262	,072
e17 <--> e6	6,321	-,050
e17 <--> e5	4,927	-,050
e15 <--> e7	6,426	-,049
e15 <--> e5	5,591	,061
e14 <--> e18	4,201	-,043
e13 <--> e18	4,111	,041
e4 <--> KPRO	5,905	-,044
e4 <--> e18	4,424	,038

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
X6 <---	X9	5,245	,095
X6 <---	X20	4,368	,073
X17 <---	X6	6,843	-,120
X17 <---	X5	6,013	-,103
X15 <---	X7	5,753	-,122
X4 <---	KPRO	5,770	-,181
X4 <---	X7	5,662	-,107

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	174,845	160	,200	1,093
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	3930,933	190	,000	20,689

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,035	,914	,887	,696
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,729	,148	,058	,134

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,956	,947	,996	,995	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,842	,805	,839
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14,845	,000	51,106
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3740,933	3540,756	3948,404

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,977	,083	,000	,286
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	21,961	20,899	19,781	22,058



## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,023	,000	,042	,993
Independence model	,332	,323	,341	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	274,845	288,136	434,493	484,493
Saturated model	420,000	475,823	1090,521	1300,521
Independence model	3970,933	3976,250	4034,792	4054,792

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,535	1,453	1,738	1,610
Saturated model	2,346	2,346	2,346	2,658
Independence model	22,184	21,066	23,343	22,214

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	196	210
Independence model	11	11