PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA MELALUI KOMITMEN TERHADAP KINERJA GURU
(Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora)

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar

Magister Manajemen Pendidikan

Oleh

ASMA AZIZAH NURILLA

0102516003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

PASCASARJANA

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2019

PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora)" karya,

nama : Asma Azizah Nurilla
NIM : 0102516003
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Telah dipertahankan dalam sidang panitia ujian tesis Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Selasa, 24 September 2019.

Semarang, Oktober 2019

Panitia Ujian

Ketua,

Dr. Eko Handoyo, M.Si
NIP 196406081988031001

Sekretaris,

Dr. Arief Yulianto, S.E, M.M
NIP 197507262000121001

Penguji I,

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

Penguji II,

Dr. Ir. I Made Sudana, M.Pd. IPM
NIP 195605081984031004

Penguji III,

Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd
NIP 195903011985111001

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora)" karya,

nama : Asma Azizah Nurilla
NIM : 0102516003
Program Studi : Manajemen Pendidikan
telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian tesis.

Semarang, September 2019

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd	Dr. Ir. I Made Sudana, M.Pd. IPM
NIP 195903011985111001	NIP 195605081984031004

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

nama : Asma Azizah Nurilla

nim : 0102516003

program studi : Manajemen Pendidikan

menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis yang berjudul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora)" ini benar-benar karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya **secara pribadi** siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, Oktober 2019

Yang membuat pernyataan,

ditempeli
meterai

Asma Azizah Nurilla

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

Peningkatan kinerja yang berkelanjutan menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas diri sebagai pendidik.

PERSEMBAHAN:

- Almamaterku Pascasarjana UNNES
- Guru Sekolah Dasar

ABSTRAK

Nurilla, Asma Azizah. (2019). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora).* Tesis, Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Prof. Dr. Tri Joko Rahardjo, M.Pd. Pembimbing II Dr. Ir. I Made Sudana, M.Pd, IPM.

Kata kunci: motivasi, lingkungan kerja, komitmen kinerja guru

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh parsial dan simultan motivasi dan lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Penelitian ini juga menguji pengaruh motivasi, lingkungan kerja melalui komitmen terhadap kinerja guru dalam menyelenggarakan pembelajaran.

Penelitian ini merupakan penilitian populasi dengan menggunakan metode kuantitatif dan pendekatan survey. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan pada 138 guru. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh motivasi berpengaruh terhadap komitmen guru sebesar 1,7%. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen guru sebesar 47,9%. Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen guru sebesar 63,7%. Sedangkan motivasi terhadap kinerja guru sebesar 14,7%. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 9,3%. Pengaruh komitmen terhadap kinerja guru yaitu sebesar 12,6%. Terdapat pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja guru yaitu sebesar 59,1%. Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru melalui komitmen karena *Indirect Effect* lebih kecil dari nilai *Direct Effect*.

Berdasarkan hasil tersebut, kesimpulan yang dapat di tarik dalam penelitian ini adalah motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui komitmen namun motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja guru secara langsung.

ABSTRACT

Nurilla, Asma Azizah. (2019). *The Influence of Motivation, Work Environment Through Commitment Towards Teachers Performance (Regional Office of Education Division of Kunduran Sub-district, Blora Regency)*. Thesis, Education Management Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Supervisor I Prof. Dr. Tri Joko Rahardjo, M.Pd. Supervisor II Dr. Ir. I Made Sudana, M.Pd, IPM.

Keywords: motivation, work environment, commitment, teacher performance

The aims of this study were to describe and analyze the partial and simultaneous influence of motivation and work environment as well as commitment towards teacher performance in organizing learning activity. This study also examined the influence of motivation and work environment through commitment on teacher performance in organizing learning activity.

This study was a population study in which using quantitative method and survey approach. Data collection was done by using questionnaire distributed to 138 teachers. Data analysis used multiple linear regression analysis and path analysis.

The results showed that motivation influenced on teacher commitment as big as 1.7%. Work environment had influence on teacher commitment as big as 47.9%. The influence of motivation and work environment on teacher commitment was 63.7%. While, motivation towards teacher performance was 14.7%. The influence of work environment on teacher performance was 9.3%. The influence of commitment towards teacher performance was equal to 12.6%. There was influence of motivation, work environment and commitment towards teacher performance which was equal to 59.1%. There was no influence of motivation on teacher performance through commitment because the value of Indirect Effect is smaller than the value of Direct Effect.

Based on these result, the conclusion that can be drawn in this study is motivation was no influence on teacher's performance through commitment, while it was influence on teacher's performance directly.

PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja guru (korwil bidang pendidikan kecamatan kunduran kabupaten blora)” ini dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan tesis ini merupakan pemenuhan salah satu syarat menyelesaikan studi program pascasarjana prodi manajemen pendidikan di 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 pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada dosen pembimbing I Prof, Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd yang telah memberikan arahan kepada peneliti dan Dr. Ir. I Made Sudana, M.Pd IPM selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan kritik dan saran yang membangun.

Peneliti menyadari bahwa selama proses penyusunan tesis ini cukup banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi. Namun semua itu dapat peneliti lalui berkat motivasi, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti menyampaikan terima kasih serta penghargaan yang tinggi dan tulus kepada:

1. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si, Direktur Program Pascasarjana UNNES, yang telah memberikan kesempatan serta arahan selama pendidikan, pelatihan dan penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Ida Zulaeha, M.Hum., Wakil Direktur I Program Pascasarjana UNNES yang telah mendukung dalam proses administrasi kemahasiswaan baik saat perkuliahan maupun saat penulisan tesis ini.
3. Dr. Eko Handoyo,M.Si., Wakil Direktur II Program Pascasarjana UNNES yang telah memberikan dukungan dalam proses administrasi saat perkuliahan maupun saat penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. Tri Joko Rahardjo, M.Pd., Ketua Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana UNNES yang telah memberikan pengarahan, mediasi antara mahasiswa dengan kampus serta pelayanan dalam bidang akademik.
5. Dr. Arief Yulianto, S.E, M.M., Sekretaris Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana UNNES yang telah membantu memberikan pengarahan, mediasi antara mahasiswa dengan kampus serta pelayanan dalam bidang akademik.
6. Bapak dan Ibu Dosen Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana UNNES yang telah memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan kepada penliti selama menempuh pendidikan.
7. Kepala Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora yang telah bersedia memberikan izin kepada peneliti.

8. Guru – Guru PNS di SDN dalam Lingkup Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora yang telah besedia untuk menjadi subyek dalam penelitian ini.
9. Keluarga, yang telah memberikan do'a dan dukungan baik secara moril maupun materil selama menempuh pendidikan.
10. Teman Seperjuangan mahasiswa Manajemen Pendidikan Rombel Reguler Angkatan 2016 yang telah memberikan dukungan yang luar biasa selama menempuh pendidikan di Pascasarjana UNNES.
11. Semua pihak yang terlibat dan telah membantu tetapi tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti sadar bahwa dalam tesis ini masih terdapat kekurangan baik isi maupun tulisan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, Oktober 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PENGESAHAN ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iii
PERNYATAAN KEASLIAN iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
PRAKATA viii
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii
I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 12
1.3 Batasan Masalah 14
1.4 Rumusan Masalah 14
1.5 Tujuan Penelitian 15
1.6 Manfaat Penelitian 16
II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN
2.1 Kajian Pustaka 17
2.2 Kerangka Teoritis 20
2.2.1 Kinerja Guru 20
2.2.1.1 Pengertian 20
2.2.1.2 Indikator Kinerja Guru 22
2.2.1.2.1 Manajamen Kinerja Guru Sebagai Suatu Sistem 23

2.2.1.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru	23
2.2.1.4	Unsur Penilaian Pegawai	28
2.2.2	Motivasi	32
2.2.2.1	Pengertian	32
2.2.2.2	Teori Motivasi	35
2.2.2.3	Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	44
2.2.3	Lingkungan Kerja	46
2.2.3.1	Pengertian	46
2.2.3.2	Teori Lingkungan Kerja	47
2.2.3.3	Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	49
2.2.4	Komitmen	53
2.2.4.1	Pengertian	53
2.2.4.2	Teori Komitmen	55
2.2.4.3	Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen	58
2.3	Kerangka Teoritis	63
2.4	Kerangka Berpikir	64
2.5	Hipotesis Penelitian	64
III	METODE PENELITIAN	
3.1	Desain Penelitian	65
3.2	Populasi Sampel	67
3.2.1	Populasi	67
3.2.2	Sampel	69
3.3	Variabel Penelitian	73
3.3.1	Variabel Bebas	73
3.3.2	Variabel Terikat	73
3.3.3	Variabel Moderator	73
3.4	Definisi Operasional	74
3.4.1	Kinerja Guru	74
3.4.2	Motivasi	74

3.4.3	Lingkungan Kerja	75
3.4.4	Komitmen	75
3.5	Instrument Penelitian	76
3.6	Validitas Dan Reliabilitas Instrument	80
3.6.1	Uji Validitas Instrument	81
3.6.2	Uji Reliabilitas Instrument	82
3.7	Teknik Pengumpulan Data	84
3.8	Teknik Analisis Data	85
3.8.1	Statistik Deskriptif	85
3.8.2	Uji Asumsi Klasik	85
3.8.2.1	Uji Normalitas	86
3.8.2.2	Uji Multikolinieritas	86
3.8.2.3	Uji Heteroskedastisitas	86
3.8.2.4	Analisi Regresi	87
3.8.2.5	Analisi Jalur	87
3.8.3	Uji Hipotesis	89
3.8.3.1	Uji Koefisien Determinasi	89
3.8.3.2	Uji Parsial	89
3.8.3.3	Uji Simultan	90
IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian	92
4.1.1	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	92
4.1.1.1	Deskripsi Variabel Motivasi (X1)	92
4.1.1.2	Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2)	95
4.1.1.3	Deskriptif Variabel Komitmen (X3)	98
4.1.1.4	Deskriptif Variabel Kinerja Kerja (Y)	101
4.1.2	Uji Asumsi Klasik	105
4.1.2.1	Uji Normalitas	105
4.1.2.2	Uji Multikolinearitas	107

4.1.2.3 Uji Heteroskidastisitas 109
4.1.3 Hasil Uji Hipotesis 111
4.1.3.1 Uji Model Regresi Sub Struktur I 111
4.1.3.1.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen 112
4.1.3.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen 113
4.1.3.1.3 Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen . .. 113
4.1.3.2 Uji Model Regresi Sub Struktur II……. 115
4.1.3.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru 116
4.1.3.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru 117
4.1.3.2.3 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Guru 118
4.1.3.2.4 Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru…….. 118
4.1.3.3 Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Melalui Komitmen Terhadap Kinerja Guru…….. 120
4.1.3.3.1 Pengaruh Motivasi Melalui Komitmen Terhadap Kinerja Guru….. 121
4.1.3.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Melaluikomitmen Terhadap Kinerja Guru…….. 122
4.2 Pembahasan……... 124
4.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora …… 124
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora ……... 126
4.2.3 Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora .. 127
4.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora …… 128
4.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora ……. 131

4.2.6 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora ……. 133
4.2.7 Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora …… 134
4.2.8 Pengaruh Motivasi Melalui Komitmen Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora .. 136
4.2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Komitmen Terhadap Kinerja Guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora.... 137
4.3 Keterbatasan Penelitian……. 138
4.4 Implikasi……..……. 139
4.4.1 Implikasi Teoritis…….……. 139
4.4.2 Implikasi Manajerial…….……. 139
V PENUTUP
5.1 Simpulan……. 141
5.3 Saran …… 143
Daftar Pustaka…… 145
Lampiran …… 152

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Pns Guru	67
3.2 Distribusi Sampel Penelitian	70
3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	76
3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen	82
3.5 Hasil Uji Reabilitas Instrumen	83
3.6 Skor Angket	84
4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	92
4.2 Kriteria Penilaian Variabel Motivasi	93
4.3 Output Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	94
4.4 Kriteria Penilaian Variabel Lingkungan Kerja	96
4.5 Output Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	97
4.6 Kriteria Penilaian Variabel Komitmen	99
4.7 Output Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen	100
4.8 Kriteria Penilaian Variabel Kinerja Guru	102
4.9 Output Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru	103
4.10 Output Uji Normalitas Regresi Sub Struktur I	105
4.11 Output Uji Normalitas Regresi Sub Struktur II	106
4.12 Output Uji Multikolinearitas Regresi Sub Struktur I	107
4.13 Output Uji Multikolinearitas Regresi Sub Struktur II	108
4.14 Persamaan Model Regresi Sub Struktur I	112
4.15 Hasil Uji Simultan (Uji F)	114
4.16 Hasil Koefisien Determinasi	114
4.17 Persamaan Model Regresi Sub Struktur II	116
4.18 Hasil Uji Simultan (Uji F)	119
4.19 Hasil Koefisien Determinasi	119
4.20 Rekapitulasi Direct Effect, Indirect Effect Dan Total Effect	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1	Hasil Ujian Kompetensi Guru (Ukg)	7
1.2	Kualifikasi Guru	9
2.1	Kerangka Teoritis	63
2.2	Kerangka Berpikir	64
3.1	Rancangan Penelitian	66
3.2	Model Analisis Jalur	88
4.1	Histogram Frekuensi Variabel Motivasi	95
4.2	Histogram Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	98
4.3	Histogram Frekuensi Variabel Komitmen	101
4.4	Histogram Frekuensi Variabel Kinerja Guru	104
4.5	Hasil Uji Heteroskedaktisitas Model Regresi Sub Struktur I	109
4.6	Hasil Uji Heteroskedaktisitas Model Regresi Sub Struktur II	110
4.7	Uji Model Regresi Sub Struktur I	111
4.8	Uji Model Regresi Sub Struktur II	115
4.9	Uji Path Analysis	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Kuesioner 153
2. Data Penelitian 161
3. Output SPSS Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen 179
4. Output SPSS Hasil Uji Asumsi Klasik 186
5. Hasil Uji Hipotesis dengan SPSS 189
6. Surat – Surat Penelitian 191

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Guru merupakan pusat dalam berbagai jenis, jenjang, dan satuan pendidikan. Kesadaran publik yang berkembang bahwa tidak ada guru, tidak ada pendidikan formal. Tidak ada pendidikan bermutu tanpa kehadiran guru yang professional dengan jumlah yang mencukupi. Menjadi guru professional membutuhkan usaha untuk meningkatkan kinerja. Pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan. Beberapa ahli menyatakan bahwa tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas di sekolah tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Dengan kata lain peningkatan kinerja merupakan langkah awal untuk guru meningkatkan kualitas dan profesionalime.

Kinerja guru merupakan sesuatu yang kompleks dan melibatkan beberapa faktor yang meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Pengembangan Kinerja Guru menurut Sutermeister, bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh interaksi faktor-faktor dari: (1) lingkungan fisik pekerjaan, (2) lingkungan sosial

pekerjaan yang terdiri dari (a) kepemimpinan, (b) organisasi formal atau lingkungan organisasi yang mencakup struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi dan manajemen.

Menurut McClleand dalam Mulyasa (2007: 145) motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu. Terdapat 2 metode motivasi menurut Hasibuan (2007: 100) yaitu: (1) metode langsung, merupakan motivasi yang diberikan secara langsung pada guru baik dalam bentuk materil maupun non materIIl untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan guru, (2) metode tidak langsung, merupakan motivasi yang diberikan pada guru dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang semangat kerja atau kelancaran tugas, sehingga guru menjadi betah dan semangat dalam bekerja. Motivasi dapat dipengarhui beberapa faktor internal dan faktor eksternal termasuk keinginan untuk berprestasi, kebebasan dalam melaksanakan tugas, pengakuan, tanggung jawab, gaji, promosi, sikap terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan kerja.

Sedarmayanti (2011: 2) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Menurut Sudjana dan Kusmaningtyas (2013) bahwa lingkungan kerja menjadi pendorong bagi semangat dan efisiensi kerja yang pada akhirnya mendorong untuk menigkatkan profesionalitas

berupa kinerja. Oleh karena itu, harus diusahakan lingkungan kerja yang baik atau sesuai agar diperoleh lingkungan kerja yang sehat sehingga guru mempu bekerja secara produktif. Rokhman dalam Prihantoro (2012) Lingkungan kerja terbentuk oleh adanya komitmen eksternal, hal ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab dan komitmen internal sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dan lingkungan organisasi yang membutuhkan sikap dan perilaku professional dalam menyelesaikan tanggung jawab perusahan.

Dalam kualitas kinerja komitmen organisasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggotan organisasinya (Dongoran, 2001). Hasil studi Christina dan Maren (2010) menyimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relative dari pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen organisasional secara khusus menitik beratkan pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik kehadiran dan *turnover* tenaga kerja. Implementasi penyelesaian tugas, seorang guru tidak sekedar memerlukan motivasi, tetapi lebih menuntut komitmen seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen berkaitan dengan kesediaan, keterikatan, kebersamaan, kepedulian, ketertarikan atas sesuatu dengan penuh tanggung jawab dan pengidentifikasian diri yang mempunyai implikasi

pada keputusan untuk tetap sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi. Komitmen menjalankan tugas dinyatakan sebagai salah satu kemampuan yang digunakan untuk mengukur kinerja guru. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja seseorang terhadap pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu dapat diukur berdasarkan kemampuan dan komitmen dalam menjalankan tugas.

Hasil penelitian Fitriani (2014) menunjukan bahwa perubahan yang terjadi pada nilai kinerja guru sebesar 57,3% dipengaruhi oleh variable motivasi kerja, iklim kerja, kedisiplinan kerja dan kesejahteraan guru, sedangkan sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum diteliti.

Hasil penelitian Pratiwi (2013) menunjukan nilai korelasi ganda (R) sebesar 0,591 yang berarti terdapat hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru, dan iklim sekolah sebagai variable bebas dengan kinerja guru sebagai variable terikat. Karena nilai R mendekati 1, korelasinya termasuk korelasi yang erat. Diketahui juga nilai koofisien determinasi (R Square) sebesar 34,9% yang berarti bahwa besarnya pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri adalah sebesar 34,9%. Variable ini menjelaskan sebagian besar penyebab yang mempengaruhi kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitian mengenai variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah yang diduga mempunyai hubungan dengan kinerja guru ternyata menunjukkan hubungan yang signifikan, keempat variable tersebut memberikan

kontribusi terhadap variable kinerja guru dimana semua variable menunjukkan nilai probabilitas kurang dari 0,05 dan aspek kinerja guru merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan. Menjaga dan mengupayakan guru supaya memiliki kinerja yang tinggi mutlak diperlukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sunengsih (2014) menunjukan bahwa penelitian yang dilaksanakan selama 9 bulan menggunakan metode survei dengan tehnik kausal dan tehnik pengambilan sampel menggunakan metode proportional random untuk memperoleh sampel sebanyak 100 orang dosen. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Untuk menghitung pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat, tercermin dari koefisien jalur. Dengan temuan penelitian menunjukan bahwa: (1) bekerja efek lingkungan secara langsung terhadap komitmen organisasi dosen; (2) efek kepribadian langsung terhadap komitmen organisasi dosen; dan (3) efek komunikasi interpersonal langsung terhadap komitmen organisasi dosen; (4) bekerja efek langsung pada lingkungan komunikasi interpersonal dosen; dan (5) pengaruh kepribadian langsung pada komunikasi interpersonal dosen. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kekhawatiran terhadap lingkungan kerja, kepribadian, dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi dosen dari Universitas Darma Persada di Jakarta. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal lingkungan kerja, kepribadian, dan dosen harus dimasukkan ke dalam perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan komitmen organisasi dari Universitas Darma Persada di

Jakarta.

Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu terletak pada subjek penelitian, penelitian terdahulu subjek penelitian yang bekerja pada instansi pendidikan menengah pertama ke atas sedangkan subjek penelitian yang akan dilakukan pada subjek di sekolah dasar, selain itu peneliti ingin menganalisis dan menjelaskan sejauh mana pemberian motivasi, pengaruh lingkungan kerja dan komitmen guru berdampak terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan tambahan di Sekolah Dasar Negeri dalam lingkup Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora.

Fenomena yang ada dilapangan berdasarkan data BPS yang diterbitkan bulan Oktober 2017 menunjukkan indeks pembangunan manusia di Kabupaten Blora sebesar 66,6 selisih 3,4 dengan indeks pembangunan manusia Provinsi Jawa Tengah dengan 70,0 sedangkan tingkat nasional menunjukkan angka 70,18. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Kabupaten Blora masih perlu dikembangkan. Salah satu cara untuk mengembangkan kualitas pembangunan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan. Wajib belajar merupakan salah satu program yang digencar digalakkan oleh Departemen Pendidikan Nasional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Program ini mewajibkan setiap warga negara Indonesia untuk bersekolah selama 9 tahun pada jenjang pendidikan dasar yaitu tingkat kelas 1 Sekolah Dasar (SD) atau Madrasah Ibtidaiyah (MI) hingga kelas 9 Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau Madrasah Tsanawiyah (MTs).

Dalam data pendidikan daerah Kabupaten Blora dari Pusat Data Dan Statistik

Pendidikan Dan Kebudayaan (PDSPK) pada November 2017 menunjukkan bahwa satuan pendidikan di Kabupaten Blora sebanyak 1.605 yang terdiri dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) 828, Sekolah Dasar (SD) 600, Sekolah Menengah Pertama (SMP) 93, Sekolah Menengah Atas (SMA) 23, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) 55 Dan Sekolah Luar Biasa (SLB) 6. Dengan begitu penelitian ini memilih guru pada satuan pendidikan Sekolah Dasar (SD) untuk diteliti. Sedangkan berdasarkan data dari GTK Juni 2017 melalui Neraca Pendidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan peserta didik Sekolah Dasar (SD) memiliki peserta didik terbanyak dari 6 kategori satuan pendidikan dengan jumlah 70.889 peserta didik. Sedangkan jumlah satuan pendidikan Sekolah Dasar yang ada di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora sebanyak 38 Sekolah Dasar.

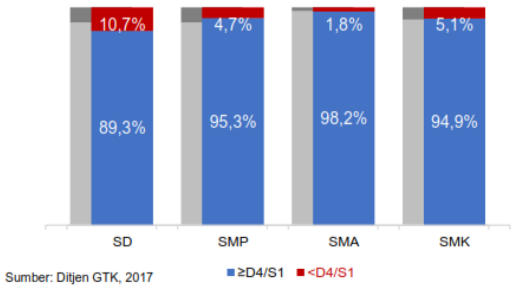
Hasil uji kompetensi guru (UKG) tahun 2016 di Kabupaten Blora, menunjukkan UKG guru Sekolah Dasar memperoleh nilai terendah diantara satuan pendidikan lainnya. Hal ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 1.1 Hasil Ujian Kompetensi Guru (UKG) Kabupaten Blora tahun 2016

Hasil UKG guru SD menunjukkan angka 59,35, sedangkan untuk rata-rata hasil UKG Provinsi Jawa Tengah menunjukkan angka 61,88. Dengan kata lain uji kompetensi guru Kabupaten Blora masih jauh dibawah rata-rata hasil UKG Sekolah Dasar Provinsi Jawa Tengah dengan selisih 2.53. Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap 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 pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem penilaian kinerja guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya. Maka dari itu hasil UKG Kabupaten Blora di gunakan sebagai tolak ukur kinerja guru.

Selain hasil UKG, kualifikasi akademik guru merupakan sebuah syarat mutlak yang harus dimiliki sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 nomor 2 yaitu Kualifikasi akademik Guru SD / MI Guru pada SD dan MI harus

memiliki kualifikasi akademik minimum Diploma 4 (D4) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan SD/MI atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Kualifikasi guru Kabupaten Blora dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1.2 Kualifikasi Guru Kabupaten Blora Th 2017

Sebanyak 10,7% guru Sekolah Dasar (SD) memiliki kualifikasi akademik kurang dari D4/S1. Sedangkan untuk untuk kualifikasi akademik guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora berdasarkan data BKD Kabupaten Blora Tahun 2016 menunjukkan bahwa sebanyak 59 guru memiliki kualifikasi akademik kurang dari D4/S1 dari total 211 guru atau sekitar 28 % guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik.

Berdasarkan data di atas dan pengamatan dilapangan diketahui bahwa guru sekolah dasar yang ada diwilayah Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora masih ada yang memiliki kualifikasi kurang dari D4/S1 namun sebagian besar memiliki kualifikasi S1, hal ini dikarenakan sejak tahun pelajaran 2006-2007 guru-guru mengikuti pendidikan PGSD S1 dan PGSD program percepatan sehingga kualifikasi

akademik dari guru SD mengalami peningkatan. Walaupun banyak guru yang memiliki kualifikasi akademik masih terlihat beberapa guru yang belum sesuai harapan menyebabkan kinerja guru yang bervariasi.

Melalui peningkatan kinerja guru pada sekolah dasar diharapkan dapat memberi pengaruh terbesar pada motivasi belajar siswa dan peningkatan kualitas pendidikan terutama di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan berbagai kemampuan baik kemampuan teoritis dan umum maupun kemampuan teknis dan operasional untuk mempersiapkan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Untuk mewujudkan kualitas kinerja guru yang professional diperlukan, (1) motivasi, semangat guru sangat penting dalam mewujudkan kualitas kinerja yang profeisonal, (2) komitmen, keinginan guru untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja yang professional akan membuat semakin banyak kesempatan untuk dapat mewujudkannya, (3) profesionalisme, peserta didik dapat mengikuti pembelajaran dengan baik sehingga tercapainya efektivitas proses belajar mengajar, (4) lingkungan kerja, dukungan lingkungan kerja guru yang dapat memberikan dampak positif. Faktor-faktor yang menjadi tantangan guru dalam upaya peningkatan kualitas kinerja yang berasal dari

dalam diri guru sendiri seperti bagaimana guru mengatur diri sendiri untuk berkomitmen memiliki kinerja yang professional, sedangkan faktor dari luar diri guru sendiri seperti bagaimana guru dapat bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru-guru lain dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan bagaimana guru berinteraksi serta mengenal karakter peserta didik yang berbeda.

Faktor-faktor yang menunjukkan kinerja guru di lapangan masih perlu ditingkatkan, antara lain: (1) faktor individu guru yang belum maksimal, meliputi: unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki guru; (2) faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru belum maksimal; (3) faktor kelompok kerja, meliputi dukungan dan semangat oleh rekan kerja, kepercayaan terhadap rekan kerja, kekompakan dan keeraatan hubungan antar rekan kerja belum maksimal; (4) faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kebudayaan sekolah belum maksimal; (5) faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal; (6) perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis dan fleksibel dalam mengelola organisasi; (7) kesadaran akan kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-process-output-outcome* belum maksimal; (8) belum maksimalnya perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan; (9) komitmen untuk mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi belum maksimal; (10) pengembangan konsep kompetensi yang belum maksimal; (11) kesadaran yang belum

maksimal, bahwa mengelola kinerja merupakan urusan masing-masing individu guru dalam organisai bukan hanya tugas manajer; (12) sistem *reward* atau penghargaan yang belum maksimal. Keadaan seperti ini mempengaruhi kemampuan dan kualitas kerja guru dan berdampak pada mutu pendidikan. Selain itu. Fakta lain yang menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan untuk menilai kinerja guru yaitu evaluasi tahunan mengenai kinerja guru yang dilaksanakan oleh Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora masih bersifat normatif, artinya berbagai permasalahan kinerja guru yang dihadapi relative dIIdentifikasi dan di dokumentasikan tanpa meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru baik secara internal atau eksternal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas terdapat beberapa masalah yang mungkin menjadi penyebab rendahnya kinerja guru dIIdentifikasikan sebagai berikut:

1.2.1 Faktor individu guru yang belum maksimal, meliputi: unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki guru.

1.2.2 Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru belum maksimal.

1.2.3 Faktor kelompok kerja, meliputi dukungan dan semangat oleh rekan kerja, kepercayaan terhadap rekan kerja, kekompakan dan keeraatan hubungan antar rekan kerja belum maksimal.

1.2.4 Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kebudayaan sekolah belum maksimal.

1.2.5 Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

1.2.6 Perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis dan fleksibel dalam mengelola organisasi.

1.2.7 Kesadaran akan kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-process-output-outcome* belum maksimal.

1.2.8 Belum maksimalnya perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan.

1.2.9 Komitmen untuk mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi belum maksimal

1.2.10 Pengembangan konsep kompetensi yang belum maksimal.

1.2.11 Kesadaran yang belum maksimal, bahwa mengelola kinerja merupakan urusan masing-masing individu guru dalam organisai bukan hanya tugas manajer

1.2.12 Sistem *reward* atau penghargaan yang belum maksimal

1.3 Batasan Masalah

Karena luas dan kompleksnya masalah yang muncul peneliti membatasi lingkup masalah untuk diteliti yaitu: pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja guru (Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh:

1.4.1 Motivasi terhadap komitmen kerja guru?

1.4.2 Lingkungan kerja terhadap komitmen kerja guru?

1.4.3 Motivasi dan lingkungan kerja secara Bersama-sama terhadap komitmen kerja guru?

1.4.4 Motivasi terhadap kinerja guru?

1.4.5 Lingkungan kerja terhadap kinerja guru?

1.4.6 Komitmen kerja terhadap kinerja guru?

1.4.7 Motivasi, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara Bersama-sama terhadap kinerja guru?

1.4.8 Motivasi terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja?

1.4.9 Lingkungan terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh:

1.5.1 Motivasi terhadap komitmen kerja guru

1.5.2 Lingkungan kerja terhadap komitmen kerja guru

1.5.3 Motivasi dan lingkungan kerja secara Bersama-sama terhadap komitmen kerja guru

1.5.4 Motivasi terhadap kinerja guru

1.5.5 Lingkungan kerja terhadap kinerja guru

1.5.6 Komitmen kerja terhadap kinerja guru

1.5.7 Motivasi, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara Bersama-sama terhadap kinerja guru

1.5.8 Motivasi terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja

1.5.9 Lingkungan terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan secara praktis.

1.6.1 Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, utamanya dalam pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan komitmen guru dalam pengaruhnya terhadap kinerja guru. Lebih jauh penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan pada penelitian berikutnya yang berkaitan

Commented [aa1]:

Commented [aa2R1]: Pelajari lagi analisis regresi berganda
macam-macam analisisnya
struktur panelitiannya

Commented [aa3R1]:

Commented [aa4R1]:

dengan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat diantaranya:

1.6.2.1 Sebagai masukan bagi kepala sekolah dalam usaha miningkatkan perannya sebagai pemimpin untuk turut meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru, sehingga visi dan misi sekolah dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

1.6.2.2 Sebagai masukan bagi guru dalam usaha meningkatkan kinerja sehingga prestasi guru meningkat dan semakin berkembang.

1.6.2.3 Sebagai masukan bagi dinas pendidikan dalam memberikan perhatian, pertimbangan dan pembinaan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja guru pada satuan pendidikan dalam lingkup wilayahnya

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KER.ANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITAN

2.1 Kajian Pustaka

Nzulwa (2014) menyatakan bahwa dalam penelitian yang dilakuka di kota Nairobi Kenya. Penelitian ini dilatar belakangi kinerja guru yang rendah. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kebutuhan untuk meninjau alat motivasi untuk menyelaraskannya dengan kebutuhan guru.

Hasanah, Fattah dan Prihatin (2010) menyatakan bahwa diketahui hasil penelitian menunjukkan pengaruh faktor pendidikan dan pelatihan kepemimpinan guru terhadap kinerja guru sebesar 33%, sedangkan faktor iklim kerja terhaap kinerja guru sebesar 67%. Secara bersamaan faktor pendidikan dan pelatihan kepemimpinan guru dengan iklim kerja sebesar 57%. Analisis data menggunakan tehnik regresi linier berganda dengan pendidikan dan dan latihan (diklat) kepemimpina guru sebagai X1, iklim kerja sebagai X2 dan kinerja guru sebagai Y dari 78 guru sebagai sampel.

Johari, Tan dan Zulkarnain (2018) menyatakan bahwa berdasarkan analisis yang dilakukan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru sedangkan beban kerja tidak memiliki pengaruh yang

signifikan. Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh otonomi, beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru.

Perillo (2006) menyatakan penelitian yang dilakukan menemukan bahwa penerapan dan ketepatan gagasan konseptual manajerial seperti penilai kinerja guru harus dipertimbangkan secara kritis oleh para peneliti pendidian, pembuat kebijakan, pemimpin sekolah dan praktisi pengajar ketika mengambangkan proses untuk mengelola kinerja guru. Dalam makalah ini telah dikemukakan bahwa perlu ada perubahan dalam orientasi pengelolaan kinerja guru untuk mengurangi ketidakpuasan dengan penilaian kinerja yang berlangsung.

Benoliel dan Somech (2010) hasil penelitian menyatakan bahwa dengan menggunakan analisis regresi dimensi ekstroversi kepribadian, keramahan, ketelitian dan neurotisisme sebagai moderator dari hubungan antara partisipasi manajemen dan kinerja guru, kepuasan dan tekanan. Namun sikap keterbukaan terhadap pengalaman tidak memiliki dampak moderasi pada hubungan tersebut.

Widiyanti, Murwati dan Raharjo (2018) menjelaskan hasil penelitian bahwa pengaruh motivasi kerja terhadapa kinerja guru menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan presentase sebesar 27%. Sedangkan pengaruh kebudayaan sekolah terhadap kinerja guru dimediasi oleh motivasi kerja memberi konstribusi sebesar 27.2%.

Mart (2013) menunjukkan hasil penelitian bahwa guru yang mempunyai komitmen tinggi akan memberikan kontribusi bagi kompetensi professional secara

aktif dengan begitu maka kinerja guru juga akan meningkat. Komitmen guru akan meningkat dengan adanya kondisi kerja yang baik.

Yariv (2011) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja guru adalah manajemen yang tidak benar, pengawasan yang buruk, kelemahan guru meliputi: kurang pengetahuan, pengalaman motivasi yang menurun, dan permasalahan pribadi.

Penelitian Rahardjo (2014) menunjukkan hasil bahwa: (1) kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi, (2) lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, (3) kompetensi tidak mempengaruhi kinerja, (4) kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (5) kompetensi tidak mempengaruhi kinerja guru tanpa motivasi, (6) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tanpamotivasi, (7) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, (8) lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan berdampak ada kinerja.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian sebelumnya dapat memberikan gambaran bahwa motivasi guru akan memberikan konstribusi positif bagi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam konteks yang dilakukan oleh guru akan lebih tepat apabila peningkatan kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja guru sehingga guru memiliki gambaran nyata tentang kemampuan profesionalitas guna meningkatkan kinerjanya.

Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu menjadikan motivasi sebagai slaah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitan sebelumnya terletak pada variable bebas yang mempengaruhi kinerja guru. Adapun variable bebas yang digunakan dalam penelitian ini selain motivasi adalah lingkungan kerja sebagai X2 dan Komitmen sebagai variable intervening.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Kinerja Guru

2.2.1.1 Pengertian

Kinerja berasal dari kata Bahasa inggirs yaitu *performance* yang berarti pekerjaan, perbuatan. Kinerja yang dimaksudkan adalah kinerja guru yang berarti prestasi kerja. Hasil kerja guru dalam periode tertentu sesuai dengan sasaran dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Kane (2006: 237) kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa “standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan

tugasnya seperti; (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapaan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) meliatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru". (Sahertian dalam Kusmianto, 1997: 49).

Undang- undang No. 20 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

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

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan prestasi kerja dalam periode tertentu sesuai dengan sasaran dan standar yang sudah ditetapkan. Pencapain hasil kinerja ini juga digunakan untuk perbandingan hasil kerja yang dilakukan individu dengan standar yang telah ditetapkan. kinerja yang baik mamiliki arti yang sama dengan prestasi yang baik. Seorang individu dikatakan memiliki prestasi yang baik apabila hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan standar

kerja atau melebihi. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan tepat sasaran. Kinerja menghasilkan mutu yang baik dari berbagai segi yang sudah direncanakan.

2.2.1.2 Indikator Kinerja Guru

Yamin dan Maisah (2010) mengembangkan kinerja guru ke dalam empat dimensi, yaitu; (1) penyusunan rencana pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian prestasi belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi beljara peserta didik.

Guru yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik adalah guru professional. Depdikbud mengemukakan enam unsur yang merupakan indikator prestasi kinerja guru, yaitu; (1) penguasaan landasan kependidikan, (2) penguasaan bahan ajar, (3) pengelolaan program belajar mengajar, (4) penggunaan alat pelajaran, (5) pemahaman metode penelitian, (6) pemahaman administrasi sekolah.

Uzer Usman (2010) menyatakan bahwa tugas seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengabdi pendidikan terbagi dalam tiga jenis tugas, yaitu; (1) sebagai profesi meliputi; (a) mendidik, merupakan meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, (b) mengajar, merupakan meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dan, (c) melatih, merupakan mengembangkan ketrampilan pada peserta didik, (2) bidang kemanusiaan, guru harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua dan mampu menarik simpati peserta didik, (3) dalam masyarakat yaitu mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya berdasarkan Pancasila.

Berdasarkan uraian di atas maka disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi: (1) pengetahuan guru, (2) ketrampilan guru, (3) kepekaan guru, (4) perilaku guru serta, (5) komitmen.

2.2.1.2.1 Manajemen Kinerja Guru sebagai Suatu Sistem

Dharma (2014: 1.2) Sistem adalah sekumpulan dari elemen-elemen (unsur-unsur) yang terpadu dan memiliki ikatan khusus yang saling beriteraksi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem adalah bagian-bagian yang beroperasi bersama-sama untuk mencapai tujuan. Sistem terdiri atas subsistem-subsistem. Sistem adalah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi secara sinerji untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sistem ialah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri (sinergik).

Berdasarkan uraian di atas tentang pengertian manajemen kinerja sebagai suatu sistem maka dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja bermanfaat untuk menilai, memecahkan masalah kompleks secara menyeluruh dan mengembangkan potensi sumber daya manusia yang maksimal.

2.2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja menurut Amstrong dalam dalam Dharma (2014: 1.29) adalah:

1. Munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas manajemen lini.
2. Perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis, namun fleksibel dalam mengelola suatu organisasi perusahaan.
3. Kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model input-proses-output-outcome, dan konsentrasi pada salah satu aspek kinerja dapat mengurangi efek keseluruhan sistemnya.
4. Perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan, dan *learning organization*.
5. Kesadaran bahwa proses mengelola kinerja adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer lini di sepanjang tahun, bukannya suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh departemen personalia.
6. Meningkatnya kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi dan kebutuhan untuk memberikan daya dongkrak yang membantu mengubah budaya dan proses suatu nilai-nilai dasar.
7. Meningkatnya penekanan terhadap komitmen dengan mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
8. Pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisis kompetensi, dan menggunakan analisis tersebut sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku.

9. Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap orang di dalam organisasi, bukan hanya para manajer, dan
10. Ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dari cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja dan berkembangnya keyakinan bahwa akar permasalahannya sering disebabkan oleh tidak adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja.

Casio dalam Dharma (2014: 1.12) cara mengefektifkan sistem manajemen kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Relevance: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu inputnya, prosesnya, atau outputnya.
2. Sensitivity: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi.
3. Reliability: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dapat dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, sahih, akurat, konsisten, dan stabil.
4. Acceptability: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai dan yang dinilai serta memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. Practicality: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, atau berbelit-belit

Bacal dalam Dharma (2014: 1.12) memberikan kriteria bagi manajemen kinerja yang efektif yaitu titik tolak kita adalah menentukan apa yang kita maksud dengan sistem manajemen kinerja yang efektif.‖ Sebuah sistem yang efektif membantu

organisasi, manajer, dan karyawan untuk mencapai sukses. Sistem itu membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan membantu manajer dan karyawan melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Karena manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, kita harus melihat apa yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer, dan karyawan untuk mencapai sukses.

2.2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Penelitian Risma & Sukanti (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:

1. Faktor personal atau individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru. Sesuai dengan hasil penelitian Thamrin (2012: 5) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini focus tehadap kinerja karyawan di sebuah perusahaan di Jakarta. Prihantoro (2012: 93) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam organisasi akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga pada saat motivasi meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat.
2. Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru.

3. Faktor tim, meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oelh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesame anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru). Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Prihantoro (2012: 93) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, artinya lingkungan kerja semakin kondusif akan meningkatkan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Mulyasa (2007: 227) menyatakan bahwa sedikitnya terdapat 10 faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun faktor eksternal, yaitu:

1. Dorongan untuk bekerja
2. Tanggung jawab terhadap tugas
3. Minat terhadap tugas
4. Penghargaan terhadap tugas
5. Peluang untuk berkembang
6. Perhatian dari kepala sekolah
7. Hubungan interpersonal dengan sesama guru
8. MGMP dan KKG

9. Kelompok diskusi terbimbing serta,
10. Layanan perpustakaan

Dharma (2004: 10) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang terkait dengan kinerja professional guru adalah: kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini di latarbelakangi oleh faktor-faktor; (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik dari faktor internal maupun eksternal yang meliputi: kuantitas dan kualitas kerja individu dan organisasi, pengaturan waktu yang efektif dan efisien, dan hubungan dengan rekan dalam lingkungan kerja.

2.2.1.4 Unsur-Unsur Penilaian Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 tahun 2011 pasal 3, penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 tahun 2011 pasal 4 menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil terdiri atas unsur:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

   Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang diharus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat di ukur. Penilaian sasaran kerja pegawai yang telah disetujui oleh pejabat yang berwenang dan di tetapkan menjadi dasar penilaian, meliputi:

   a. Kuantitas, menurut Wungu dan Brotoharsojo (2008) kuantitas merupakan bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat di padankan dengan angka. Hal ini dapat dlihat dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas.
   b. Kualitas, menurut Wungu dan Brotoharsojo (2008) kualitas merupakan segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang apat dipadankan dengan angka. Hal ini apat dilihat dari ketepatan, kelengkapan dan kerapian hasil kerja pegawai.
   c. Waktu, pemanfaatan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas atau efisiensi. Menurut Muchdoro (2007) efisiensi merupakan tingkat kehematan dalam menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang akan dicapai.
   d. Biaya, merupakan unsur penunjang untuk membantu pegawai menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan baik.

2. Perilaku kerja

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria tertentu dalam kurun waktu 1 tahun sekali. Penilaian perilaku kerja meliputi:

a. Orientasi pelayanan

Menurut Tjiptono & Chandra (2005) bila orientasi pasar menekankan aspek praktek, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah orientasi pelayanan lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unit organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kerja bisnis. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayan terbaik.

b. Integritas

Merupakan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Integritas adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. integritas dibangun melalui tiga unsur penting yaitu nilai-nilai yang dianut oleh individu (*values)* konsistensi, dan komitmen (Hartana dalam laman http://www.ot.id)

c. Komitmen

Secara individu dapat di artiakan sebagai keterkaitan psikologis seseorang terhadap organisasi sedangkan komitmen organisasi merupakan loyalitas dan keterlibatan individu terhadap organisasi.

d. Disiplin

Merupakan sikap Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis untuk mencapai tujuan yang selaras sesuai nilai dan norma yang berlaku.

e. Kerja sama

Merupakan sikap individu untuk berkomunikasi guna mengerjakan pekerjaan yang dilakukan dengan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan.

f. Kepemimpinan

Penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Dalam Wikipedia kepemimpinan merupakan proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Beberapa faktor yang dugunakan untuk mengukur kinerja menurut T.R Mitchell dalam Penilaian Kinerja Guru oleh Depdiknas, dapat dilihat dari 4 hal, yaitu:

1. *Quality of work*, merupakan kualitas kerja guru tehadap hasil kerja
2. *Promptness*, merupakan ketepatan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas
3. *Initiative*, merupakan gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability*, merupakan kemampuan guru untuk menyelesaikan tugas
5. *Communication*, merupakan kemampuan berkomunikasi untuk membina kerjasama dengan pihak lain.

Menurut Mathis dan Jackson (2009: 378) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi kerja adalah:

1. Kualitas kinerja guru meliputi ketepatan dan keberhasilan dalam mengelola pembelajaran
2. Kuantitas kinerja guru meliputi output proses belajar mengajar serta menindaklanjuti output
3 Pemanfaatan waktu, terdiri dari penyelesaian tugas pokok dan tugas tambahan secara efektif dan efisien serta memiliki inisiatif yang tinggi
4 Mampu kerjasama dengan rekan kerja maupun orang tua wali

2.2.2. Motivasi

2.2.2.1 Pengertian

Motivasi berasal dari kata latin *"movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak (Hasibuan, 2003: 92). Menurut Uno (2007:3) motivasi berasal dari kata motiv yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Sedangkan Robbins (2017: 166) mengatakan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Winardi (2007: 1) motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau

eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan, motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Menurut As'ad (2002: 45) motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi biasa disebut sebagai pendorong atau semangat kerja.

Hamalik (1992:173) motivasi merupakan perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Mathis & Jackson (2006: 114) menyebutkan bahwa motivasi berasal dari kata motif yaitu suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat. Sementara itu Manulang mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Menurut Gibson & Donnelly (1997) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kuatan yang menumbuhkan, mendorong dan mengarahkan prilaku para pegawai. Sedangkan menurut Morrison (1994) dalam penelitiannya meneyebutkan, Motivasi Kerja adalah sebagai suatu kecenderungan dari seseorang (individu) atau pegawai untuk ikut serta melibatkan diri dalam berbagi kegiatan pekerjaan yang mengarah kepada sasaran dan tujuan ynng dikehendaki. Jika perilaku tersebut mengarah pada

suatu obyek atau sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh suatu pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya dan selanjutnya efektivitas kerja menjadi dapat tercapai. Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Michael Amstrong, 1994).

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Michael Amstrong, 1994). Menurut pendapat Dessler (1997) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan. Robbins (2017) memberikan Batasan motivasi merupakan hasrat untuk melakukan sesuatu yang digerakan oleh semangat bertindak guna memuaskan kebutuhan. Motivasi berkisar pada: Kebutuhan (*need*), Dorongan (*drives*), dan Ransangan (*incentive*).

Menurut Nitisemito (2006 : 102), menyatakan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan harapan suatu pekerjaan akan selesai lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Siswanto (2007 : 102), semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu dan kelompokkelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri karyawanuntuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Nitisemito (2006: 245) Tinggi rendahnya semangat kerja dapat dilihat dari kondisi

disiplin kerja, kerjasama, kebanggaan atau kepuasan kerja, pengabdian, dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Wahjosumidjo (1984:50) berpendapat bahwa motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri sesorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik dan extrinsik. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan, sedangkan faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagi faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri atau luar diri yang menyebabkan antusiasme terhadap pekerjaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah disepakati untuk memenuhi kepuasan kerja.

2.2.2.2 Teori Motivasi

David C. Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland's Achievement Motivation Theory* atau teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Mc Clelland dalam Hasibuan (2005: 75) teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc Clelland mengemukakan *Mc clelland's Learned Needs Theory* bahwa motivasi adalah

suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Hal – hal yang dapat memotivasi seseorang menurut Mc Clelland adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*). Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*). Kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah kerja aparatur pemerintah karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :
    a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
    b. Kebutuhan akan perasaan di hormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
    c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
3. Kebutuhan Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*). Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Kebutuhan akan kekuasaan dapat merangsang dan memotivasi gairah kerja serta mengerahkan

semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.akan perasaan ikut serta.

Menurut David C McClelland, orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil dan memikul resiko, 3) memiliki tujuan yang realistik, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, 5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan, 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Melalui motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para pegawai hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Winslow dalam Hasibuan (2005: 46) menyatakan bahwa : Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya, pemimpin menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka. Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan instansi dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem insentif untuk memotivasi para

pegawainya, semakin banyak dan produktif seorang pegawai, maka semakin besar penghasilan mereka.

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori Motivasi Abraham Maslow dalam Robbins (2017: 215) mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berprilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang dIInginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan yang dIInginkan seseorang berjenjang, artinya bila ada kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama, selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat kelima. Hasibuan (2005: 74) mengemukakan jenjang atau hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni :

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berprilaku dan bekerja dengan giat.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Kebutuhan tingkat kedua menurut Maslow adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini

mengarah kepada dua bentuk. Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.

3. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial). Kebutuhan Sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
4. *Esteem or status needs*. Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
5. *Self Actualization* (aktualisasi diri). Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu

dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan instansi yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori motivasi dua faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (faktor Higienis). Menurut Herzberg dalam Madjid (2016: 68), orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

a. Pertama, Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenence factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

b. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content)* yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik. Dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Hasil penelitian Rhee dan Sigler (2005: 313) menyatakan bahwa teori motivasi di ibaratkan filosofi kuno dari Cina Yin dan Yang, pada abad 20 telah berevolusi untuk memenuhi perubahan lingkungan sosial, politik dan ekonomi. Sejak revolusi industri hingga saat ini teori motivasi mengalami perkembangan selama 100 tahun terakir, yang terdiri dari tujuh tahap yang berbeda dan setiap tahap mengalami perkembangan yang siginifikan di Amerika Serikat. Tujuh tahap pengembangan terdiri dari; (1) Manajemen Ilmiah (Teori Yang) pada tahun 1900-1930, (2) Hubungan Manusia (Teori Yin) pada tahun 1930-1945, (3) Tingkat Etika Sosial pada tahun 1945-1960, (4) Potensi Manusia pada tahun 1960-1980, (5) Pragmatisme Persaingan pada tahun 1980-1990, (6) Revolusi Informasi dan Pengetahuan pada tahun 1990-2000, (7) Masa Depan pada tahun 2000-sekarang.

Teori X dan Teori Y menurut Douglas McGregor, gaya manajemen di pengaruhi oleh keyakinan dan asumsi terhadap apa yang mendorong kerja karyawannya. Jika manajemen yakin bahwa sebagian dari karyawannya tidak menyukai pekerjaannya, maka gaya manajemen cenderung otoriter sedangkan jika

karyawannya menyenangi pekerjaan dan bangga ketika suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka gaya manajemen bersifat demokratik. Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Menurut Teori X, manajemen harus secara tegas melakukan intervensi untuk menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan. Gaya manajemen ini menyimpulkan bahwa pada dasarnya; (1) tidak suka bekerja, (2) perlu di awasi, di paksa, di penringatkan untuk mengerjakan pekerjaannya, (3) membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya, (4) tidak menginginkan adanya tanggung jawab, (5) tugas yang di berikan harus di awasi setiap langkah pengerjaannya. Sedangkan Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan menyenangi pekerjaannya, termotivasi, kreatif, dan bangga terhadap hasil kerjanya yang baik, bekerja penuh dnegan tanggung jawab dan senang untuk menerima tantangan. Dengan asumsi demikian manajemen cenderung menggunakan manajemen pertisipatif. Teori ini beranggapan bahwa ; (1) bertanggung jawab penuh atas semua pekerjaan dan memiliki motivasi untuk mengerjkana semua pekerjaan yang di berikan, (2) hanya memerlukan sedikit bimbingan atau bahkan tidak memerlukan bimbingan dalam menyelesaikan tugasnya, (3) beranggapan bahwa pekerjaan adalah bagian dari hidupnya, (4) dapat menyelesaikan tugas dan masalah dengan kreatif dan imajinatif.

Douglas McGregor menyatakan dalam Teori X bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Dengan asumsi dan anggapan demikian, maka manajemen akan cenderung

menggunakan gaya otoriter dalam mengoperasikan perusahaannya. Sedangkan dalam Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan menyukai pekerjaannya, memiliki motivasi dalam bekerja, kreatif dalam bekerja, dan bangga terhadap hasil kerjanya yang baik, bekerja dengan penuh tanggung jawab dan senang untuk meneirma tantangan. Dengan asumsi demikian maka manjemen cenderung partisipatif.

Teori X menganggap karyawan tidak suka terhadap pekerjaan, mereka bahkan berusaha untuk menghindari pekerjaan dan tidak ingin adanya tanggung jawab. Namun, Teori Y beranggapan bahwa semua karyawan bekerja dengan motivasi dari dirinya sendiri dan besedia untuk bertanggung jawab atas pekerjaan. Manajemen kinerja dalam Teori X akan menggunakan prinsip spesialisasi kerja untuk karyawan dengan siklus kerja yang sama dan terus menerus. Sedangkan Teori Y, karyawan diberikan kebebasan yang lebih luas dalam mengembangkan keahliannya dan di berikan untuk memberikan sran dan perbaikan. Dalam memotivasi karyawan dalam Teori X menggunakan pendekatan "Kelinci dan Wortel" yaitu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi baik dan menghukum mereka yang berprestasi buruk. Sedangkan karyawan dalam Teori Y, manajemen memberikan motivasi dengan cara melakukan promosi jabatan dan pengembangan karir yang lebih baik bagi karyawannya.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keinginan individu untuk pemuasaan kebutuhan melalui pemenuhan kebutuhan individu itu sendiri.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Porter dan Miles dalam Rivai (2005) mengatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap motivasi meliputi: (a) pengaruh ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*), (b) pengaruh tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*), (c) pengaruh lingkungan kerja (*work situation characteristic*).

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa alat-alat motivasi dapat berupa: (1) Materil insentif, Yaitu motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain insentif tersebut memberikan nilai ekonomis.Contoh : uang, kendaraan, rumah. (2) Non MaterIIl Insentif, Yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/ benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kebanggaan atau kepuasan rohani saja. Contoh: medali, piagam, bintang jasa. (3) Kombinasi MaterIIl dan NonmaterIIl insentif, Yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa materIIl (uang dan barang) dan nonmaterial (medali/piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/ kebanggan rohani.

Teori *Expectancy* yang di ungkapkan oleh Greenberg dalam Rivai (2005) memandang motivasi sebagai akibat dari tiga tipe keyakinan yang dimiliki individu, terdiri dari ekspektasi berupa keyakinan bahwa usaha seseorang akan mempengaruhi performance. Performance akan menuju pada instrumentality, yaitu berupa keyakinan bahwa kinerja seseorag yang bagus akan diberikan balas jasa yang setimpal. Individu akan menilai reward secara eksplisit maupun tersirat yang akan membentuk suatu persepsi atas reward itu sendiri.

Menurut Gomes dalam Rivai (2005) motivasi melibatkan faktor-faktor individual yang meliputi kebutuhan-kebutuhan *(needs*), tujuan-tujuan (*goal*), sikap (*attitude*) dan kemampuan (*ability*) sedangkan yang tergolong faktor-faktor organisasi meliputi pembayaran gaji *(payment*), keamanan kerja *(job security*), hubungan sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervisor*), pujian (*praise*),dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Menurut Hasibuan (2006: 126), komponen-komponen semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Disiplin, Karyawan selalu menjalankan tugas-tugasnya dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan.
2. Kerjasama Berarti terjadi hubungan kerja yang harmonis secara horisontal, vertical maupun diagonal, sehingga dapat tercipta suasana kerja yang nyamam.
3. Prestasi kerja Kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan, baik kualitas maupun kuantitasnya. Karyawan yang dapat bekerja secara efektif dan efisien, berarti karyawan mampun memanfaatkan waktu dan dapat menggunakan peralatan kerja dengan baik.
4. Loyalitas / Kesetiaan. Karyawan yang selalu berpartisipasi pada setiap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan, bangga terhadap perusahaannya dan merasa memilikinya

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi melibatkan karakter pribadi, jenis pekerjaan dan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh faktor individual serta faktor organisasi.

2.2.3 Lingkungan Kerja

2.2.3.1 Pengertian

Robbins dalam Sunengsih (2014: 248) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Pembagian mengenai lingkungan kerja juga dijelaskan oleh Franken, bahwa lingkungan kerja mempunyai dua aspek penting, yaitu lingkungan sarana dan prasarana serta lingkungan psikologis. Lingkungan kerja berupa sarana dan prasarana meliputi segala hal yang berkaitan dengan aspek sarana dan prasarana suatu lembaga mulai dari rancangan Gedung sampai dengan lokasi, transportasi umum, dan fasilitas parkir, sedangkan faktor psikologis adalah faktor-faktor yang berpengaruh secara psikologis pada pembentukan suatu lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia sebagai pegawai.

Menurut Supardi (1993) lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, menyamankan, menenteramkan dan kesan betah bekerja dan sebagainya, selain itu juga menjelaskan perbedaan antara pengertian lingkungan kerja dan pengertian kondisi kerja. Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi di mana karyawan tersebut bekerja.

Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar nya dimana seseorang

bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan uraian tentang pengertian lingkungan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan Segala sesuatu berupa fisik (kemampuan) dan non fisik (sarana prasarana) yang berada pada tempat individu bekerja yang dapat mempengaruhi pegawai.

2.2.3.2 Teori Lingkungan Kerja

Taylor *et al* (2001: 421) menyatakan bahwa *The Australian enteprises* menemukan bahwa sertifikat *The International Organisation for Standards* (ISO) 14001 terbukti menjadi beban bagi efektifitas manager dalam meningkatkan lingkungan kinerja karena terdiri dari *extensive documentation and bureaucracy* terkait dengan aturan tertulis yang dapat di adopsi oleh semua kalangan karywan. Metode *Environmental Management System* (EMS) yang telah direncanakan oleh manajer memiliki dampak yang signifikan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Manajer perencanaan secara berkelanjutan meningkatan lingkungan kinerja dengan metode pengembangan *engineering-oriented.* ISO 14001 merupakan spesifikasi untuk sistem manajemen lingkungan (EMS) yang membantu perusahaan mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengatur resiko-resiko lingkungan sebagai bagian dari praktek bisnis normal. ISO 14001 bisa diterapkan di seluruh organisasi tanpa memandang besaran dan lokasi geografis. Sedangkan sistem manajemen lingkungan (EMS) merupakan sistem

manajemen yang berencana, menjadwalkan, menerapkan dan memantau kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan.

Berbeda dengan sistem manajemen lingkungan kinerja perusahaan, organisasi pendidikan menggunakan ISO 21001:2017 tentang sistem manaajeme organisasi pendidikan yang dapat diterapkan pada semua organisasi Pendidikan mulai dari PAUD sampai *Post-Doctoral*, termasuk pendidikan vokasi dan pelatihan, dan pendIIdkan jarak jauh. ISO 21001:2017 mengadopsi *High Level Structure* seperti ISO 9001:2015 yaitu sistem manajemen yang disusun berdasarkan 10 klausal, dengan indikator: (1) *Scope*, (2) *Normative references*, (3) *Terms and definitions*, (4) *Context of The organization*, (5) *Leadership*, (6) *Planning*, (6) *Support*, (7) *Operation*, (8) *Performance evaluation, and* (10) *Improvement.*

Hasil penelitian Soto-Acosta *et al* (2018: 931) menunjukkan bahwa kemampuan informasi teknologi, kemampuan pengetahuan manajemen dan dinamika lingkungan berpengaruh terhadap inovasi kemampuan secara positif. Selain itu, dinamika lingkungan dapat memperkuat efek positif dari inovasi kemampuan pada kinerja perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian Iskandar (2012) menyatakan bahwa secara simultan motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan pada motivasi yang dimiliki guru dan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung maka akan terjadi peningkatan pada kinerja guru. Besarnya pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi

pembelajaran sebesar 80,2 %, sedangkan sisanya 19,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian yang antara lain adalah kompetensi, kedisiplinan, peran kepemimpinan kepala sekolah dan lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator manajemen lingkungan kerja berdasarkan penerapan dan pengadopsian teori, terdiri dari: (1) menyediakan sistem manajemen yang berfungsi secara efektif dan efisien mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sekolah termasuk proses dinamika sosial untuk mencapai sasaran organisasi, (2) sebagai sarana organisasi untuk meningkatkan kualitas, (3) mengurangi kesenjangan antar individu guru dalam organisasi sekolah, (4) mencapai dan memelihara mutu organisasi sekolah, dan (5) meningkatkan atmosfir akademik dan profesionalitas.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial.(Walgito, 2010). Sedangkan Wursanto (2003) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam arti luas dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu lingkungan intern dan ekstern. Faktor-faktor intern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain perubahan kebijaksanaan pimpinan, perubahan tujuan, pemekaran atau perluasan wilayah operasi organisasi, volume kegiatan yang bertambah banyak, tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi, sikap dan perilaku dari para anggota organisasi, dan berbagai ketentuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan

ekstern cukup banyak, diantaranya ialah politik, hukum, kebudayaan, teknologi, sumber alam, demografi, dan sosiologi. Menurut Supardi (1993), manusia dan beban kerja serta faktor-faktor dalam lingkungan kerja merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Bimo Walgito (2010) yang menyatakan lingkungan kerja secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua yaitu : lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik merupakan lingkungan yang berupa alam, misalnya: keadaan tanah, keadaan musim dan sebagainya. Lingkungan kealaman yang berbeda akan memberikan pengaruh berbeda terhadap individu. Hal ini lebih berkait dengan kebendaan dan dirasakan dengan indra, walau pada akhirnya juga akan bermuara pada segi perasaan. Implementasi lingkungan fisik bagi guru meliputi: sarana dan prasarana yang memadai, kenyamanan, pengaturan tempat kerja dan ketertiban, sedangkan lingkungan sosial merupakan lingkungan masyarakat dimana dalam lingkungan masyarakat itu terdapat adanya interaksi individu satu dengan yang lainnya dan hal ini lebih dirasakan dengan perasaan/emosi. Implementasi dari lingkungan sosial bagi guru meliputi: kebebasan berpendapat, hubungan dengan teman kerja dan transparansi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Supardi (1993) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, menyamankan, menenteramkan dan kesan betah bekerja.

Dharmawan (2011: 44) Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu,

lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat diciptakan dengan menciptakan human relations yang sebaik-baiknya. Karena itulah maka untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat diusahakan dengan menciptakan human relations yang baik. Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada pegawai sehingga pegawai merasa aman dan nyaman di dalam organisasi karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi.

1. *Human Relations*, Hubungan pegawai dapat diartikan dengan hubungan antar manusia (*Human Relations*) dalam sebuah organisasi, karena pegawai secara individu merupakan manusia. Effendy dalam Dharmawan (2011: 44) berpendapat hubungan manusiawi (Human Relations) dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan". "hubungan manusiawi adalah komunikasi antarpersona (Interpersonal communication) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati". Selanjutnya Hardjana dalam Dharmawan (2011: 45) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal (interpersonal communication) adalah "interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula".
2. Fasilitas Pelayanan Karyawan, Yang dimaksud fasilitas pelayanan karyawan dalam penelitian ini adalah semua fasilitas fisik yang bersifat suplementer/melengkapi kantor yang bersangkutan. Dengan adanya fasilitas yang bersifat pelayanan ini dimaksudkan agar pegawai tenteram dalam bekerja.

Program pelayanan karyawan ini merupakan bentuk program pemeliharaan karyawan. Herman dalam Dharmawan (2011: 45) menyatakan bahwa pemeliharaan merupakan suatu langkah perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap mau bekerja dengan baik dan produktif, dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental dan sikap karyawannya, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pelayanan karyawan ini akan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk pembentukan lingkungan kerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan karyawan (oleh perusahaan) yang baik maka para karyawan akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Wursanto (2009) mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan pengubahan sikap dan perilaku, yaitu adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
4. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
5. Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

Berdasarkan uraian diatas tentang dimensi lingkungan kerja maka penjelasan dimensi lingkungan kerja terdiri atas idikator lingkungan kerja yang teridiri dari lingkungan fisik atau lingkungan ekstern, lingkungan ini merupakan lingkungan disekitar individu yang bisa dirasakan oleh panca indra dan lingkungan non fisik atau lingkungan sosial (intern) merupakan lingkungan yang hanya bisa dirasakanoleh perasaan atau emosi masing-masing individu

2.2.4 Komitmen

2.2.4.1 Pengertian

Komitmen menurut Partanto & Al Barry (1994: 352) komitmen berkaitan dengan kesatuan janji dan kesepakatan Bersama. Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa komitmen merupakan pengaturan diri di dalam pekerjaan masing-masing atau keterkaitan psiklogis seseorang pada organisasi.

Mulyasa (2007: 151) menjelaskan bahwa komitmen secara mandiri perlu di bangun pada setiap individu warga sekolah termasuk guru, terutama untuk menghilangkan pola pemikiran dan budaya kekauan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif.

Menanamkan komitmen pada diri sendiri secara personal dapat menjadikan suatu organisasi berkembang karena sumber daya manusia di dalamnya berpengaruh positif. Oleh karena itu untuk mencapai oraganisasi yang unggul di perlukan komitmen untuk mencapai tujuan.

Komitmen organisasional menurut Gibson *et al* (2000) dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi. Menurut William dan Hazer (1986), komitmen organisasional merupakan respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Mowday *et al* (1982) komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk: afektif, normative dan komitmen berkelanjutan. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi. Pertama, karyawan dengan komitmen afektif yang kuat (pengenalan dan keterikatan pada organisasi) pada pekerjaan secara terus menerus yang disebabkan mereka ingin melakukannya. Kedua, karyawan yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada komitmen berkelanjutan (menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi) yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan mereka membutuhkan untuk melakukannya. Ketiga, karyawan dengan komitmen normative (perasaan terhadap jaminan hak katas tekanan sosial) merasa bahwa mereka seharusnya tetap dengan organisasi.

Swailes (2004: 187) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan hasil yang dIInginkan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan sikap dan perilaku positif. Suvei melalui kuesioner yang lebih koheran untuk tujuan organisasi, tanggung jawab, *top management*, kelompok kerja, pengawas, serikat pekerja, profesi, keluarga, agama dan lainnya dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi prioritas pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas tentang pengrtian komitmen secara individu dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan loyalitas atau keinginan individu untuk terlibat dalam kegiatan organisasi secara berkelanjutan. Sedangkan komitmen organisasi merupakan loyalitas masing-masing individu untuk terlibat dalam organisasi.

2.2.4.2 Teori Komitmen

Steers dan Black dalam Sopiah (2008:157) mengatakan bahwa: “Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dengan ciri-cirinya yaitu; adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi”.

Menurut model Meyer dan Allen dalam Sunengsih (2014: 247) penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada tiga "pola pikiran" yang dapat mencirikan komitmen organisasi, sebagai berikut: (1) Komitmen afektif didefinisikan sebagai sikap emosional positif pegawai terhadap organisasi. Seorang pegawai yang

berkomitmen afektif kuat menunjukkan kesamaan dirinya dengan tujuan organisasi dan keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai ini berkomitmen untuk organisasi karena ia "ingin". (2) Komitmen berkelanjutan, individu berkomitmen organisasi karena ia memandang tingginya biaya kehilangan keanggotaan organisasi. Pegawai tetap menjadi anggota organisasi karena ia "harus". (3) Komitmen normatif, individu berkomitmen untuk dan tetap menjadi bagian organisasi karena rasa kewajiban. Perasaan ini mungkin berasal dari banyak sumber, misalnya, organisasi mungkin telah menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan pegawai yang kemudian merasa kewajiban “moral” untuk mengajukan upaya pada pegawaian dan tinggal dengan organisasi untuk “membayar hutang”. Pegawai tetap dengan organisasi karena ia "wajib".

Penelitian Carmeli *et al* (2006: 638) menunjukkan hasil bahwa beberapa komitmen memberikan pengaruh yang lebih komprehensif mengenai informasi komitmen kerja individu daripada satu komitmen pada umumnya. Morrow dalam Carmeli *et al* (2006: 639) berpendapat bahwa meningkatkan komitmen kerja kan menghasilkan konsep redundansi. Penemuan menunjukkan bahwa pemisahan hak, kewajiban, karir dan organisasi harus dibuat jelas karna komitmen individu bervariasi.

Secara organisasi Gibson *et al* dalam Sunengsih (2014: 247) menyatakan bahwa: (1) keberpihakan seseorang terhadap tujuan organisasi; (2) keterlibatan seseorang dalam tugas-tugas organisasi; dan (3) loyalitas seseorang terhadap organisasi. Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan karakteristik individu yang diperuntukkan bagi keberhasilan manajemen suatu

organisasi. Komitmen organisasi yang dimiliki seorang pegawai tidak hanya loyalitasnya kepada organisasi tetapi juga loyal kepada atasannya.

Meyer *et al* dalam Utaminingsih (2014: 147-149) menyebutkan tiga bentuk atau komponen dari komitmen organisasional: "(1) Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. (2) Komitmen keberlanjutan merupakan suatu bentuk pengikatan psikologis pada organisasi yang direfleksikan sebagai persepsi pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi. (3) Komitmen normative merefleksikan perasaan wajib untuk melakukan pekerjaan. Para pegawai dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi".

Minner dalam Sopiah (2008: 161) menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, yaitu: "(1) Pada fase awal (intial commitment) adalah komitmen yang muncul pada saat awal bekerja di organisasi. (2) Fase kedua (commitment during early employment) adalah komitmen yang muncul setelah karyawan bekerja beberapa tahun di organisasi. (3) Fase ketiga (commitment during later career) adalah komitmen yang muncul setelah bekerja dalam waktu yang lama dalam organisasi".

Berdasarkan pendapa-pendapat diatas tentang komitmen maka dapat disimpulkan bahwa komitmen menunjukkan terdapat pola pikiran yang dapat dijadikan dasar sebagai ciri komitmen organisasi yaitu: (1) komitmen afektif, (2) komitmen berkelanjutan serta, (3) komitmen normative. Sedangkan faktor yang mempengaruhi komitmen anatar lain: budaya, transparansi, kepuasan kerja, kesempatan, reward, disiplin dan kepercayaan. Dalam manajemen sumber daya

manusia komitmen diharapkan dapat mengembangkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi maupun pekerjaannya melalui pengelolaan komitmen berdasarkan pedoman yang sudah direncanakan dan disepakati bersama

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen secara individu diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Stum dalam Ilahi *et al* (2017: 35) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Disiplin dapat mempengaruhi komitmen karyawan, semakin tinggi disiplin karyawan akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi (Hapsari, 2007:48). Hunt dan Morgan dalam Utaminingsih (2014:144) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi. Nilai dan tujuan yang ada di organisasi dapat berupa disiplin kerja, seperti yang diungkapkan Simamora dalam Ilahi *et al* (2017: 35). Black dalam Ilahi *et al* (2017: 35) menyatakan bahwa Aturan disusun untuk tujuan organisasi yang lebih jauh dan disiplin mencerminkan mutu moral organisasi dan memberikan arah kepada tindakan Bersama. Ilahi *et al* (2017: 35) menyatakan bahwa dijadikan dasar dalam mengkomunikasikan tujuan dan nilai yang ada di organisasi, sehingga dibutuhkan kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap aturan disiplin kerja.

Terkait dengan tugas guru, Timpe (1991: 177) menyatakan bahwa dasar komitmen adalah komunikasi dan peran serta. Adanya komunikasi dan peran guru ditentukan oleh komitmen guru itu sendiri. Komitmen guru diperlukan untuk mewujudkan proses komunikasi dan peran guru dalam mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif.

Mengacu teori yang dikemukakan McShane dan Glinow dalam Madjid (2016: 55) tentang cara membangun komitmen, maka faktor yang mempengaruhi komitmen sorang guru terhadap organisasi sekolah sebagai berikut:

1. Keadilan dan dukungan, sekolah sebagai sebuah organisasi yang dibangun dengan nilai-nilai keadalian dan dukungan yang kuat dari bawah merupakan cara efektif membangun komitmen seorang guru kepada sekolahnya. Sekolah yang memenuhi kewajiban kepada guru, pegawai, wali murid, masyarakat, dan siswa dengan mentaati nilai-nilai perikemanusiaan seperti keadilan, kehormatan, pengampunan, integritas moral jauh lebih mudah diterima dan akan memudahkan pegawai meningkatkan komitmennya kepada sekolah.
2. Keamanan kerja, aspek lain yang ikut menentukan komitmen seorang guru kepada institusi/sekolahnya adalah ancaman pemberhentian. Membangun komitmen guru tidak membutuhkan jaminan sepanjang waktu akan tetapi sekolah harus menawarkan jaminan kerja dimana guru merasakan berapa ketetapan dan timbal balik dari hubungan kerja.

3. Organisasi secara keseluruhan, sikap loyal seorang guru dengan organisasi sekolah dapat dibaangun bagaimana komunikasi dan interaksi yang dibangun secara keseluruhan, dihubungkan dengan orang dan peristiwa di organisasi.
4. Keterlibatan guru, guru merasa menjadi bagian dari organisasi sekolah ketika mereka dilibatkan dalam membuat keputusan dalam organisasi di masa yang akan datang. Melalui partisipasi, guru mulai mengkaji bagaimana organisasi sekolah merefleksikan keputusannya. Keterlibatan guru akan membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan yang ditunjukkan oleh kepercayaan sekolah.
5. Kepercayaan guru, kepercayaan merupakan pernyataan psikologis yang berisikan untuk menerima sifat yang sensitive berdasarkan harapan positif dari perilaku orang lain. Kepercayaan sangatlah penting untuk komitmen organisasi karena kepercayaan menyangkut hati dari hubungan pimpinan (Kepala Sekolah) dengan guru sebagai mitra. Guru dIIdentifikasikan dengan perasaaan kewajiban untuk mengajar secara profesional bagi organisasi sekolah hanya jika guru percaya pada pemimpin/Kepala Sekolah.

Dessler dalam Luthan (2008:149) memberikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen terhadap orang. Membangun komitmen guru pada organisasi sekolah merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Organisasi sekolah sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar Bahasa lisan dan tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Jika pimpinan/Kepala Sekolah ingin guru berbuat sesuatu maka sebaiknya Kepala Sekolah tersebut mulai berbuat

sesuatu, tidak sekedar katakata atau bicara serta bila ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada guru, sebaliknya Kepala Sekolah sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

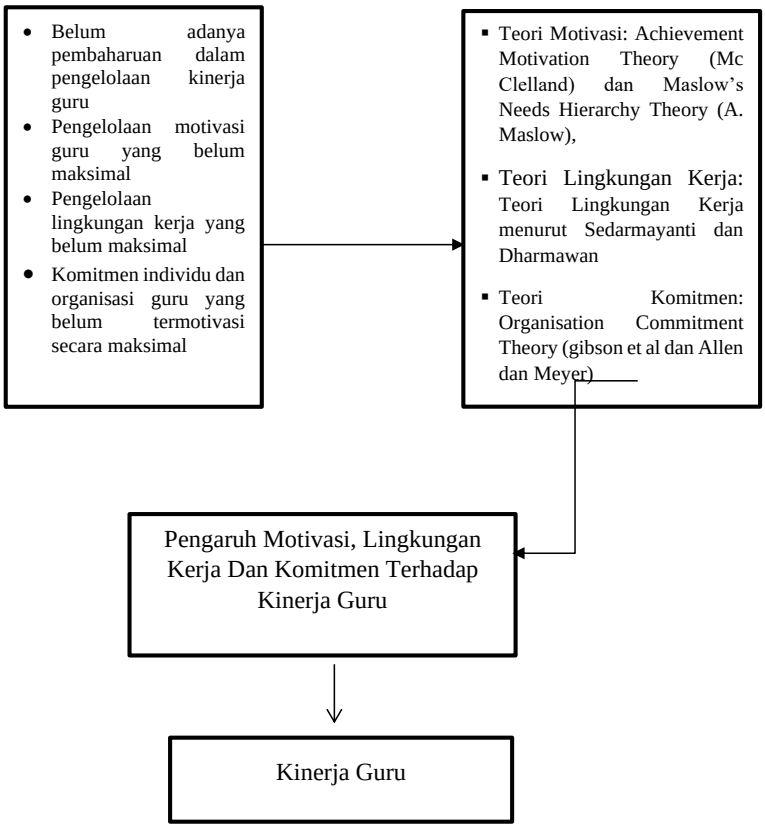
2. Menjelaskan dan mengkomunikasikan dengan baik setiap visi dan misi sekolah. Memperjelas misi dan ideologi dalam arti jadikan visi dan misi organisasi sekolah sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap guru dan pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak, menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai-nilai, orientasi dan pelatihan mengelola stres berbasis nilai-nilai, membangun tradisi dalam arti segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. Memberikan jaminan keadilan organisasi bagi setiap pegawai. Memiliki prosedur keluhan yang komprehensif artinya bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi sekolah maka sekolah harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh, menyediakan komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah pegawai.
4. Menciptakan rasa kebersamaan dalam kelompok. Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan, organisasi membuat kebijakan dimana diantara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi

manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi serta melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.

5. Memberikan dukungan terhadap pengembangan karir pegawai. Setiap pegawai, baik guru sebagai pegawai edukatif maupun karyawan sebagai pegawai non edukatif diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing. Setiap pegawai dan guru masuk suatu organisasi sekolah, tentu dengan membawa mimpi, kebutuhan, dan harapan masing-masing. Untuk itu, bila ada kesempatan sekolah sebaiknya memberi kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk meningkatkan karir mereka.

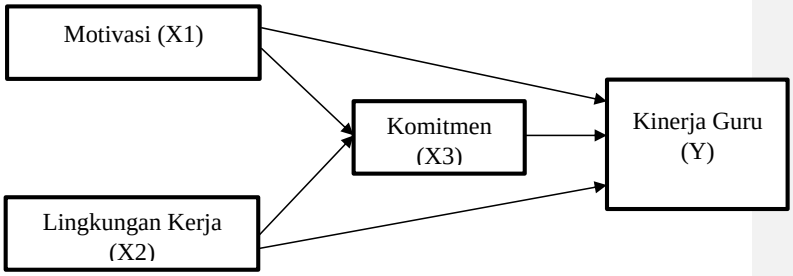
Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen individu diperlukan untuk mendorong kemajuan organisasi sesuai dengan tujuan. Komitmen organisasi dipengaruhi pemenuhan komitmen individu, komitmen terhadap orang lain, rasa kebersamaan dan memberikan dukungan organisasi.

2.3 Kerangka Teoritis



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

2.4 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis Penelitian

Selanjutnya, kajian pustaka kerangka teoritis dan kerangka berpikir tersebut dijadikan dasar perumusan hipotesis penelitian. Berikut hipotesis-hipotesis penelitian ini diuraikan :

2.5.2 Motivasi berpengaruh terhadap komitmen kerja guru

2.5.3 Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja guru

2.5.4 Motivasi dan lingkungan kerja secara Bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen kerja guru

2.5.5 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru

2.5.6 Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

2.5.7 Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

2.5.8 Motivasi, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru

2.5.9 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja

2.5.10 Lingkungan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui komitmen kerja

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.1.1 Terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Motivasi dapat mendorong timbulnya suatu kelakuan atau perbuatan serta akan menjadi pengarah dan penggerak. Jika yang menjadi motivasi seorang karyawan terealisasi sesuai yang diharapkan maka karyawan akan menjadi lebih mencintai pekerjaannya. Motivasi Kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi.

5.1.2 Terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap komitmen guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Faktor kenyamanan, keamanan kerja, kebebasan berpendapat, teman kerja dan hubungan antara sesama teman maupun atasan, kondisi ruangan, penataan ruangan, sarana dan prasarana yang memadai maka lingkungan kerja itu adalah baik sehingga lingkungan kerja yang baik bagi seseorang yang bekerja akan meningkatkan komitmen kerja.

5.1.3 Terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan motivasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Motivasi kerja yaitu kemampuan kerja, semangat, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan berkelompok dan prestasi serta produktivitas. Sementara lingkungan kerja itu adalah baik sehingga lingkungan kerja yang baik bagi seseorang yang bekerja akan meningkatkan komitmen organisasi.

5.1.4 Terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Seorang guru yang melakukan aktivitas mengajar karena ada motivasi yang mendasarinya. Guru akan termotivasi dalam bekerja jika ada faktor-faktor yang mendorong timbulnya semangat kerja yang menyentuh kebutuhan hidupnya. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan, kemampuan dan kemauan ini dapat terlaksana jika ada dorongan atau motivasi.

5.1.5 Terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. ruangan kerja guru yang dapat membuat nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat dalam bekerja serta menenangkan pikiran.

5.1.6 Terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Komitmen guru sangat penting bagi sekolah dan memilik efek positif terhadap prestasi siswa di sekolah. Dengan demikian, komitmen seorang guru dapat mempengaruhi kinerja guru di sekolah dan secara langsung hal ini dapat meningkatkan prestasi belajar siswa di sekolah.

5.1.7 Terdapat pengaruh secara bersama-sama motivasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap kinerja guru di Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Faktor motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan kinerja. Motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen guru perlu dijaga guna kelancaran dan kenyamanan dalam bekerja di sekolah.

5.1.8 Tidak terdapat pengaruh motivasi melalui komitmen terhadap kinerja guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Faktor pendorong dalam diri guru untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan sangat rendah. Rendahnya dorongan guru untuk berprestasi, menunjukkan eksistensi dan mengaktualisasikan potensi sehingga tidak tercermin dalam kinerja guru di sekolahan.

5.1.9 Terdapat pengaruh lingkungan kerja melalui komitmen terhadap kinerja guru Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora. Lingkungan kerja yang baik bagi guru yang bekerja akan meningkatkan komitmen dalam kinerja guru di sekolahan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil Penelitian ini, maka dapat disarankan kepada guru, sekolah maupun dinas pendidikan sebagai berikut:

5.2.1 Guru meningkatkan kinerja mengajar dengan selalu: (a) mengembangkan potensi yang dimiliki dan didorong dengan motivasi yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan, (b) meningkatkan disiplin mengajar dengan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi untuk mewujudkan visi dan misi Kabupaten Blora, (c) meningkatkan kemampuan akademik dan keterampilan baik melalui jalur pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan, membuat karya ilmiah, membuat modul-modul pembelajaran, sehingga kemampuan mengajar akan meningkat, (d) meningkatkan komitmen terhadap sekolah, yaitu dengan mengajar sungguh-sungguh, melibatkan diri pada kegiatan sekolah, meningkatkan loyalitas dan dedikasi untuk kemajuan sekolah.

5.2.2 Sekolah, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja guru sangat erat dan positif, oleh karena itu peneliti menyarankan kepada pihak sekolah hal-hal berikut : (a) menjalin hubungan yang harmonis dengan para guru, (b) membuat kebijakan yang saling menguntungkan antara guru dan sekolah, sehingga guru merasa nyaman dan memiliki semangat untuk memajukan sekolah, (c) memfasilitasi guru untuk mengembangkan potensi dengan memberikan *reward* bagi guru yang memiliki prestasi dan dedikasi yang tinggi, (d) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan dana.

5.2.3 Dinas Pendidikan: Diketahui dalam penelitian ini dalam rangka mewujudkan Kabupaten Blora berprestasi, peneliti menyarankan hal-hal berikut : (a) Dinas pendidikan hendaknya selalu melakukan pengawasan dan pembinaan kepada Guru, (b) lebih banyak memberikan kesempatan dan bimbingan mengikuti diklat, *workshop*, atau bimbingan teknis untuk meningkatkan kemampuan guru, (c) memberi kesempatan memfasilitasi guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan dana dan kemudahan perijinan, (d) memberikan insentif bagi guru yang memiliki prestasi baik dalam lingkup kota maupun tingkat nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Adair, Jhon. 2008. *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Aji, Arya Pradita, S, Martono & Fakhruddin. 2019. "The Effect Of Teacher Motivation In Mediating Commitment And Professional Competence On Teacher's Performance Of Vocational School In Blora Regency". *Educational Management Journal*, Vol 8 No. 2 P. 150-156

Alfaranti, Ariesta Budi. 2011. "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Karyawan Unit Spinning II PT. Sinar Pantja Djaja Pan Asia Group Semarang". *Skripsi*. Semarang: UNNES

Allen, N. & Meyer J. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affirmative, Continuance and Normative Commitment to The Organization". *Journal of Occupational Psychology*. (63): 1-18.

Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Anasari, Rina Erla, Nanik Suryani. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Limping Kabupaten Batang". *Economic Education Analysis Journal*, Vol 4 No 1 P.98-110.

Anidar, KH dan Indarti, Sri. 2015. Pengaruh Kemampuan Dan Komitmen Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawaiu Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. VII No. 3 Hal. 357-376*

Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, *17*(02), 14–23. https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11

Arikunto. S. 2012. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Rineka Cipta

As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.

Aspiyah, Mufti, S. Martono. 2016. "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja". *Management Analysis Journal*, Vol 5 No 4 P.339-346.

B. Uno, Hamzah. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta:Bumi Aksana

Bagus, I., & Astika, P. (2015). Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, *20*, 123–129.

BKD Kab. Blora tentang Statistik Pegawai tahun 2016. Di unduh dari laman http://bkd.blorakab.go.id tanggal 17 mei 2018

Cahya, Khafis Inggil. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Medis Pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru. *JOM FISIP Vol. 5*

Carmeli, A., Elizur, D., & Yaniv, E. 2007. The Theory Of Work Commitment: A Facet Analysis. *Personnel Review*, *36*(4), 638–649

Christina & Maren, S. 2010. Exporting Service Sucssesfully : Antedecents and Performance Implications of Customer Relationships. *Journal of International Marketing.*

Dachlan, U. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling- Tingkat Dasar*. Semarang: Lentera Ilmu.

Depdiknas. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: PN Balai Pustaka

Dessler, Gary. 1997. *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallind.

Dewi, Tiara Anggia. 2015. "Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang". *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, Vol 3 No 1, Hal: 24-35

Dewi, Tiara Anggia. 2015. Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Sma Se-Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro Vol.3 No.1 (24-35)*

Dharma, Surya. 2014. *Modul Tantangan Manajemen Kinerja*. Jakarta: Universitas Terbuka Press

Dharmawan, Yusa. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. *Tesis*. Pascasarjana: Universitas Udayana.

Eliyanto. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, *3*(1), 169–181.

Erawati, Ayu, Wahyono. 2019. "Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai". *Economic Education Analysis Journal*, Vol 8 No 1 P.288-301

Faizi, M. F. (2018). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する共分散構造分析Title, *III*, 224–234.

Fitriani, Arida. 2014. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Dalam Menjalankan Tugas Di SDN 00 Teratak Kecamatan Rumbiojaya. *Jurnal Jom FISIP*. Vol.1 No. 2

Gala, I. N., Ramadhan, H. A & Rede Amran. 2017. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhdap Kinerja Mengajar Guru IPA di SMP Se-Kota Poso". *Ejurnal Mitra Sains*, Vol *5* No 2 Hal: 58–66.

Ghoniyah, Nunung, Masurip. 2011. "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen*". Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol 2 No 2 P.118-129

Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gibson, et al. 2000. *Organisasi Edisi Kelima, Jilid I*. Jakarta : Erlangga

Hamalik, Oemar. 1992. *Psikologi Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.

Hardono, Haryono & Yusuf Amin. 2017. "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru". *Educational Management Journal*, Vol 6 No 1 P. 26-33

Hasibuan, P. S. M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, P. S. M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, P. S. M. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, P. S. M. 2007. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara

Herjany, E., & Benarto, I. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru TK dan SD pada Sekolah X di Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *18*(2), 154–164.

Ilahi, D. K. et al. 2017. Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Tesis*. *44*(1), 31–39

Imroatun, Siti, Sukirman. 2016. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi/Akuntansi Di SMA Negeri Se-Kabupaten Wonosobo". *Economic Education Analysis Journal*, Vol 5 No. 1 p. 181-194.

Irawan, Dony, Wahyudin Agus & Heriyanto. 2018. "The Moderating Influence Of The Academic Supervision Of Teacher Competencies And Commitment Towards Organizational Of Teacher Performance". *Educational Management Journal*, Vol 7 No 1 P. 65-70

Irawan, DR. Soehartono. 2004. *Prosedur Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosda Karya

ISO 21001 Tahun 2017. 2017. *Educational Organizations Management Systems For Educational Organizations*. Di Akses Dari Http://Www.Iso.Org (Di Unduh 18 April 2018)

ISO 9001 Tahun 2015. 2015. *Quality Management Systems*. Di Akses Dari Http://Www.Iso.Org (Di Unduh 3 Juni 2018)

Istiarini, Risma & Sukanti. 2012. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Sentolo Kabupaten Kulon Progo". *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. Vol. X No.1: 98-113.

Johnson, Dongoran. 2001. "Komitmen Organisasional: Dua Sisi Sebuah Koin". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 7(1): 35-56

Kaltsum, Ummi. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Kasus Pada Karywan Bagian SDM). *JOM FISIP* Vol. 3 No.2 P.1-12

Kane, H. 2006. "Knowledge Management Methodologies". *Journal of Knowledge Management.* Vol. 4 Issue 2: 141-152

Kemendikbud. 2016. UKG Kabupaten Blora. http://www.npd.kemendikbud.go.id (di unduh 17 Januari 2018)

Kemendikbud. 2017. Neraca Pendidikan Daerah. http://www.npd.kemendikbud.go.id (di unduh 17 Januari 2018)

Kho, Budhi. 2017. Teori X dan Teori Y Menurut Douglas McGragger. Di kutip dar laman http: //www.ilmumanajemenindustri.com. tanggal 30 Agustus 2019

Kurniawan, Luluh Abdilah. 2017. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Negeri Lampung Barat*". Jurnal Serambi Akademica*, Vol V No 2 hal: 60–66.

Kusmianto. (1997). *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*. Jakarta : Erlangga

Luthan, F. 2008. *Organizational Behavior, Ninth Editions*. New York: McGraw-Hill

Madjid, A. 2016. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui:Kompetensi, Komitmen, Dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudra Biru

Madjid, Abd. 2016. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen, Dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudra Biru.

Mathis, R.L & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Mekta, Hendrawan Qonit. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita Edisi 2 Tahun 2017*

Morrison, E. W. 1994. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective". *The Academy of Management Journal*. Vol. 37 No. 6: 1543-1567

Mowday, R., Porter L., & Steers R. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press

Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Rosdakarya.

Murniasih, Yeni, Djuniadi & Rahardjo Tri Joko. 2016. "Pengaruh Supervise Akademik, Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Jepara". *Educational Management Journal*, Vol 5 No 2 P. 148-155.

Ningsih, Papti. 2016. "Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus Pada SMA Negeri 1 Pasangkayu Dan MA DDI Pasangkayu". *Ejurnal Katalogis*, Vol 4 No 11 Hal: 127-137.

Nitisemito, Alex. 2006. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Novitasari, Atik,Wahyudin Agus & Setiyani Rediana. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru. *Economic Education Analysis Journal* Vol 1 No 2 P.1-6

Nurnaningsih, Siti, Wahyono. 2016. " Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening". *Economic Education Analysis Journal*, Vol 6 No 2 P.365-378.

Nursalam (2003). *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan Pedoman Skripsi, Tesis dan Instrumen Penelitian Keperawatan*. Jakarta : Salemba Medika.

Partanto, Pius A. & M. Dahlan Al Barry. 1994. *Kamus Ilmiah Popular*. Surabaya: Arbola.

PDSPK. 2017. Data dan Statistik Pendidikan. http:// http://sdm.data.kemdikbud.go.id (di unduh 17 Januari 2018)

Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru. 2018. Jakarta: Data Digital Dari Laman Http://Www.Vervalsp.Data.Kemdikbud.Go.Id

Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya. 2018. Jakarta: Di Upload Ulang Oleh Http://Www.Jabatanfungsional.Com (Di Unduh 1 Mei 2018)

Poerwaningrum, Hesti Eko Dan Frans Sudirjo. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru Sd Hj. Isriati Baiturrahman 1 Semarang. *Serat Acitya- Jurnal Ilmiah Untag Semarang Vol.5 No.1* P. 1-14

Pratiwi, Suryani Dewi. 2013. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri". *Jurnal Pendidikan Insan* Mandiri, vol.1(1):23-46

Prihantoro, Agung. 2012. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen". *Jurnal Value Added*. Vol. 8 No. 2.

Purwoko, Sidik. 2018. " Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK". *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol 6 No 2 Hal: 149-162

Purwoko, Sidik. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smk. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Vol. 6 No. 2 (149-162)

Rahmayani, Milfayetty Sri & Dewi Rosmala. 2017. "Pengaruh Iklim Organisasi Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri Di Kecamatan Silih Nara Kabupaten Aceh Tengah". *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 9 No 2 Hal: 48-60

Ratri, Nur, Palupiningdyah. 2014. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara". *Management Analysis Journal*, Vol 1 No 3 p.1-11

Rhee, Kenneth S. & Tracey Honeycutt Sigler. 2005. "Science Versus Humankind: The Yin and Yang of Motivation Theory". *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol. 8 Issue 3: 313-343

Rivai, H. 2005. "Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Individual". *Jurnal Kajian Bisnis*. Vol 3: 272-286

Robbins, S. & Judge, T. 2017. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba.

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima*). Bandung: PT Aditama

Siswanto, H. B. 2007. *Pengantar Manajemen. Edisi* 3. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. 2018. "Information Technology, Knowledge Management And Environmental Dynamism As Drivers Of Innovation Ambidexterity: A Study In Smes". *Journal Of Knowledge Management*. 22(4): 824–849.

Subagyo, Amir. 2014. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Self Efficacy Terhadap Komitmen Organisasional Dosen Politeknik Negeri Semarang". *Orbith*, Vol 10 No 1 hal: 74–81.

Sudja, I, N. & Kusmaningtyas, A. 2013. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Diri, Sistem Penghargaan, lingkungan Kerja, Terhadap Komitmen pada Profesionalisme Guru SMA Negeri di Bali. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, April 2013, Vol. 9 No. 2 hal 94-192.*

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sunengsih, Nani Dewi. 2014. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada.J*urnal Manajemen.* Vol. XVIII:245-256

Supardi dan Anwar, Syaiful, 1993. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.

Swailes, Stephen. 2004. "Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance". *Personnel Review*. Vol 33 Issue 2: 187-204.

Taylor, D.W. et al. 2016. "Auditing Of Environmental Management Systems A Legitimacy Theory Perspective". *Managerial Auditing Journal*. Vol. 16 Issue: 7, pp.411-422

Thamrin, H. M. 2012. "The Influence Of Transformational Leadership And Organitazional Commitment On Job Satisfaction And Employee Performance". *International Journal Of Innovation, Management And Technology*. Vol. 3: 299

Timpe, A. D. 1991. *Memimpin Manusia*. Jakarta: Gramedia

Undang-*Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 BAB IV Pasal 20 Tentang Pendidikan Tinggi.* 2005. Jakarta: Di Upload Ulang Oleh http://kelembagaan.ristekdikti.go.id

Undang-*Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39 Tentang Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.* 2003. Jakarta: Di Upload Ulang Oleh http://kelembagaan.ristekdikti.go.id

Usman, M. Uzer. 2010. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Utaminingish, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press

Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wahyudi, Adi, Thomas Partono & Setiyani Rediana. 2012. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Supervise Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru". *Economic Education Analysis Journal*, Vol 1 No 2 P. 1-8

Walgito, Bimo. 2010. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.

Wardhana, R. M. D. H. (2016). "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Cara Memberikan Motivasi Kerja Dan Menumbuhkan Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat". *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, *89*(4), 503–509

Widiyanti, Erna, Murwati & Raharjo Tri Joko. 2018. “The Influence Of Principal Leadership, School Culture Through Motivation On Junior High School Teacher Performance”. *Educational Management Journal*, Vol 7 No. 1 P. 11-16

Williams, Larry J & John Hazer. 1986. “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models. A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71(2): 219-231.

Winardi, J. 2008. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

Wulandari, Di Astuti & Prayitno Agus. 2017. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 2 No 1 Hal: 46-57

Wursanto, Ignasius. 2003. *Dasar–Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi

Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar–Dasar Ilmu Organisasi. Edisi dua*. Yogyakarta: Andi

Yamin & Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press

Yudha, E. P., & Hasib, F. F. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada Guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Kota Madiun. *Jestt*, *1*(5), 305–323.

Zikmund, W.G. 1997. *Bussiness Research Methods*. New York: Dryden Press

Lampiran – Lampiran

PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA GURU

(UPT TK/SD Kec. KUNDURAN Kab. BLORA)

KUESIONER

Oleh

ASMA AZIZAH NURILLA

0102516003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

PRORAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2019

PENGANTAR

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Guru SDN Dalam Lingkup Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Kunduran Kab. Blora

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tesis penelitian di Program Studi Manajemen Pendidikan pada Universitas Negeri Semarang, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru (Korwil Bidang Pendidikan Kec. Kunduran Kab. Blora)." Untuk keperluan tersebut peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara berkenan menjadi responden dalam penelitian ini. Responden di minta untuk memberikan tanggapan terkait dengan pernyataan/pertanyaan dalam instrument penelitian ini.

Demi tercapainya tujuan tersebut, maka peneliti mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi instrument penelitian yang peneliti sediakan dengan sebenarnya.

Dalam kesempatan ini, peneliti juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan meluangkan waktu untuk mengisi instrumen penelitian ini.

Semarang, 2019

Peneliti

Asma Azizah Nurilla

0102516003

DAFTAR KUESIONER

Nomor Kuesioner:

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Instansi Bekerja :
6. Jabatan :
7. Masa Kerja :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah pernyatan/ pertanyaan dengan memberikan klik pada satu jawaban yang paing sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara dengan alternative pilihan sebagai berikut:
   - Pilihan kategori 5 jika Sangat Setuju/ Selalu/Sangat Tinggi
   - Pilihan kategori 4 jika Setuju/ Sering/ Tinggi
   - Pilihan kategori 3 jika Ragu/Kadang/Cukup
   - Pilihan kategori 2 jika Tidak Setuju/Jarang Sekali/ Rendah
   - Pilihan kategori 1 jika Sangat Tidak Setuju/ Tidak Pernah/ Sangat Rendah
2. Semua jawaban tidak ada yang benar maupun salah
3. Jawaban tidak berpengaruh terhadap konduite Bapak/Ibu/Saudara
4. Jawaban pernyataan/pertanyaan sesuai dengan kenyataan yang sebenar-benarnya dengan keadaan dan pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara jalankan.
5. Atas perkenan dan kerjasamanya di ucapkan terimakasih.

C. MOTIVASI KERJA GURU

Bapak/Ibu/Saudara di mohon memberikan klik pada kolom kategori berdasarkan kenyataan yang ada pada Bapak/Ibu/Saudara terkait dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara, mengenai motivasi kerja.

No	Pernyataan/Pertanyaan	Kategori				
		5	4	3	2	1
1	Saya selalu bersemangat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sesuai tanggung jawab					
2	Saya membutuhkan dorongan lingkungan sekitar untuk membuat saya semangat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat					
3	Saya berkeinginan untuk mengerjakan tugas tambahan agar membuat saya lebih maju					
4	Saya selalu berupaya menciptakan hal-hal yang baru untuk meningkatkan keberhasilan dalam melaksanakan tugas					
5	Saya selalu berusaha maksimal untuk mencapai prestasi terbaik					
6	Insentif/gaji merupakan motivasi saya untuk mengembangkan ketrampilan dan kreativitas agar lebih baik lagi					
7	Melihat hasil pekerjaan saya memperoleh pujian dari rekan dan atasan membuat semangat saya meningkat					
8	Saya bekerja sebagai seorang pendidik untuk memenuhi kebutuhan hidup					
9	Saya membutuhkan motivasi dan arahan dari atasan saya untuk meningkatkan kinerja					

10	Saya mengikuti seminar-seminar untuk mengembangkan diri					

D. LINGKUNGAN KERJA GURU

Bapak/Ibu/Saudara di mohon memberikan klik pada kolom kategori berdasarkan kenyataan yang ada pada Bapak/Ibu/Saudara terkait dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara, mengenai lingkungan kerja guru.

No	Pernyataan/Pertanyaan	Kategori				
		5	4	3	2	1
1	Saya merasa nyaman dengan suasana di sekolah ini					
2	Lingkungan yang bersih membuat saya merasa bersemangat					
3	Penataan ruang kerja yang rapi membuat saya bersemangat					
4	Penempatan sirkulasi udara yang tepat membuat saya merasa nyaman untuk bekerja					
5	Fasilitas sekolah yang lengkap membuat kinerja saya meningkat					
6	Dorongan dan dukungan lingkungan sekolah menumbuhkan motivasi saya					
7	Sikap toleran dan kekeluargaan dari rekan kerja dan atasan memotivasi saya untuk berpartisipasi mengembangkan sekolah ini					
8	Rasa kebersamaan dalam lingkungan sekolah membuat saya semakin bersemangat untuk melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik					

9	Sarana dan prasarana sekolah yang lengkap membuat tujuan rencana pembelajaran saya tercapai					
10	Merasa aman dan nyaman dalam melakukan tugas dan fungsi sehari-hari					

E. KOMITMEN KERJA GURU

Bapak/Ibu/Saudara di mohon memberikan klik pada kolom kategori berdasarkan kenyataan yang ada pada Bapak/Ibu/Saudara terkait dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara, mengenai komitmen kerja.

No	Pernyataan/Pertanyaan	Kategori				
		5	4	3	2	1
1	Saya menyadari bahwa sebagai pendidik saya harus memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang sudah di amanatkan					
2	Saya menyadari bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari saya berkenan untuk bekerja secara individu dan kerjasama					
3	Saya menyadari bahwa tugas yang diberikan oleh atasan merupakan amanah yang harus saya selesaikan					
4	Saya merasa nyaman dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik di sekolah ini					
5	Saya berkeinginan untuk menghabiskan masa kerja di sekolah ini sebagai seorang pendidik					
6	Saya menyadari bahwa sebagai seorang pendidik saya harus memiliki komitmen terhadap diri sendiri dan komitmen terhadap instansi					

7	Saya menyadari bahwa perkembangan sekolah di mulai dari saya sebagai seorang pendidik					
8	Saya menyadari bahwa menanamkan kedisiplinan dalam diri sendiri itu perlu termasuk disiplin datang tepat waktu setiap hari					
9	Saya menyadari bahwa menumbuhkan rasa hormat dan saling menghargai antar rekan kerja dan atasan merupakan sesuatu yang harus saya tanamkan dalam diri saya					
10	Saya merasa bangga menjadi bagian dari sekolah ini sebagai seorang pendidik					

F. KINERJA GURU

Bapak/Ibu/Saudara di mohon memberikan klik pada kolom kategori berdasarkan kenyataan yang ada pada Bapak/Ibu/Saudara terkait dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara, mengenai kinerja guru.

No	Pernyataan/Pertanyaan	Kategori				
		5	4	3	2	1
1	Saya mampu mengelola pembelajaran dengan waktu yang telah ditentukan dengan tepat					
2	Saya mampu mengembangkan dan mengorganisasikan materi pembelajaran dengan tepat					
3	Saya mampu menggunakan media pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran, kondisi serta peserta didik dengan tepat					

4	Saya mampu menangani masalah yang dihadapi peserta didik dengan tepat kaitannya dengan proses pembelajaran					
5	Saya mampu mengevaluasi hasil belajar peserta didik dengan tepat					
6	Saya mampu menyusun dan melaksanakan remedial/pengayaan sesuai hasil belajar siswa dengan tepat					
7	Saya mampu menjaga mutu pekerjaan sebagai seorang pendidik secara profesional					
8	Saya memahami tugas dan kewajiban yang harus saya lakukan sebagai seorang pendidik					
9	Saya memiliki wawasan dan ketrampilan untuk mengelola proses belajar mengajar agar tercipta suasana yang menarik dan menyenangkan					
10	Saya mampu memberikan ide/gagasan dalam rapat/forum dengan tepat					
11	Saya berkenan berbagi ketrampilan dan pengalaman dalam menyelesaikan tugas kelompok secara gotong royong dengan rekan kerja					
12	Saya berkeinginan untuk berkontribusi lebih untuk sekolah diluar tugas pokok sebagai pendidik					
13	Saya mampu menjalankan tugas tambahan seperti seminar, workshop, KKG dari atasan					
14	Saya merupakan orang yang peka dan cepat tanggap terhadap lingkungan sekitar					
15	Saya selalu bersikap ramah & komunikatif terhadap rekan di lingkungan kerja					

DATA PENELITIAN, MOTIVASI (MO), LINGKUNGAN KERJA (LK),

KOMITMEN (KM) DAN KINERJA GURU (KG)

1. Data Penelitian Motivasi (MO)

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	JUMLAH
3	2	3	4	2	3	3	3	2	4	29
3	2	3	3	4	4	3	2	1	3	28
3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	38
3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	31
3	1	3	3	4	3	3	1	3	3	27
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	36
4	3	3	4	3	2	3	1	3	4	30
3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	35
4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	34
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33
4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	33
1	2	3	1	2	3	3	3	4	3	25
3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	34
3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	34
4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	40
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	29
3	1	3	3	4	4	4	4	3	5	34
3	3	3	3	2	3	3	3	1	4	28
4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	35
3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	40
3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	26
4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	37
3	2	3	3	1	5	4	4	3	3	31
3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	37
2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	32
4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	33
5	1	3	4	4	2	3	4	3	3	32
3	1	3	3	2	4	4	4	3	3	30
4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	36
5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	35
5	5	3	4	4	5	5	4	2	5	42
3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	33
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	30

3	2	3	3	1	4	4	4	3	4	31
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	30
4	3	4	3	4	1	1	3	3	3	29
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	34
3	4	5	4	4	5	4	3	2	4	38
4	4	4	3	4	3	3	3	1	4	33
4	4	3	2	4	5	5	4	3	5	39
4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	33
3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35
3	1	3	3	2	4	3	1	3	3	26
3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	37
4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	33
2	3	4	3	3	5	4	4	4	4	36
4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	39
1	2	3	1	2	3	4	2	1	3	22
3	4	3	3	3	4	4	4	1	5	34
4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	36
4	4	5	4	4	3	5	3	2	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	40
4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	41
5	4	3	3	3	2	3	2	4	3	32
4	3	5	3	4	4	3	3	2	3	34
4	4	4	4	4	5	3	3	1	4	36
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	33
3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	35
4	3	4	3	4	2	3	2	4	3	32
3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	34
3	3	3	3	2	4	3	3	1	4	29
4	2	3	3	3	5	3	3	2	4	32
3	2	4	3	3	5	5	5	4	4	38
4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	36
4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	38
3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	29
4	2	4	4	5	4	5	4	2	3	37
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
3	4	4	4	3	5	4	4	2	3	36
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
3	1	3	3	4	5	3	5	4	3	34
4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	36
3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	31
4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	38

4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
4	4	3	4	4	4	5	3	2	4	37
3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	34
3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	33
3	3	4	3	2	2	3	2	4	3	29
3	3	3	3	3	5	4	3	2	5	34
4	4	4	5	4	4	3	3	1	4	36
4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	41
4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	37
3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	32
3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	36
3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	32
4	4	5	4	4	5	4	4	1	5	40
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	41
3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	28
4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	37
5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	42
4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	41
4	3	5	4	4	4	3	3	1	3	34
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	37
5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	40
4	3	3	3	2	3	3	4	1	3	29
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	37
4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	35
4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	39
3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	35
4	2	4	3	3	4	5	3	2	4	34
4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	38
2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	30
3	3	4	3	2	5	4	5	2	5	36
3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	34
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
4	4	4	5	3	3	3	3	1	3	33
3	4	4	3	3	4	5	2	4	4	36
3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	35
5	4	5	4	3	3	5	3	4	5	41
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37
4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	40
3	2	4	4	5	2	4	5	3	3	35
3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	28

4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	44
4	5	5	5	4	3	3	3	1	3	36
4	3	5	4	5	4	3	4	2	3	37
4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	32
4	4	4	5	4	3	2	3	4	3	36
2	4	3	4	5	2	3	2	4	3	32
2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	29
4	5	4	3	2	2	3	2	4	3	32
2	3	3	3	3	3	2	4	1	3	27
3	3	3	3	4	5	5	2	3	4	35
2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	33
5	3	3	2	3	4	5	3	2	3	33
3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	28
3	3	3	3	4	4	5	2	2	3	32
3	2	3	3	3	4	3	3	1	3	28
3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	31
4	3	4	5	4	4	5	4	1	3	37
4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	34
3	3	3	3	3	1	3	3	1	2	25

2. Data Penelitian Lingkungan Kerja (LK)

LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10	JUMLAH
3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	24
3	2	4	4	3	2	1	3	3	4	29
4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	38
3	1	2	3	3	1	4	3	3	2	25
3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	32
3	1	3	3	4	3	4	3	2	3	29
3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	25
4	2	3	4	3	3	4	4	2	3	32
3	1	3	2	4	1	3	3	2	3	25
3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	33
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	36
3	3	4	3	3	3	4	3	1	4	31
3	4	2	3	4	4	3	3	2	2	30
3	3	2	3	1	3	4	3	3	2	27
3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	32
4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	33
3	3	4	5	4	3	4	3	2	4	35
3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	27
3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	33
3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	26
3	4	2	3	4	4	4	3	2	2	31
4	2	5	4	3	4	4	4	4	5	39
3	4	3	1	3	3	3	3	2	3	28
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36
3	3	1	5	3	1	3	3	3	1	26
5	3	3	5	3	4	3	5	3	3	37
4	1	3	3	2	3	3	4	2	3	28
4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	34
3	4	4	2	5	5	3	3	2	4	35
3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	29
4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	35
3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	35
3	3	4	5	5	4	2	3	2	4	35
4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	25
3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	31
4	2	4	1	4	2	3	4	4	4	32
3	3	3	4	4	2	4	3	1	3	30

5	2	4	5	3	3	2	5	4	4	37
4	3	4	3	4	4	1	4	5	4	36
3	3	4	5	4	2	3	3	3	4	34
4	3	4	2	4	4	3	4	1	4	33
3	2	3	4	3	4	4	3	1	3	30
3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	29
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	34
4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	34
4	1	3	5	2	3	4	4	2	3	31
5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	39
3	3	2	3	1	3	1	3	3	2	24
3	4	3	4	3	4	1	3	3	3	31
3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	31
5	4	4	3	4	4	2	5	4	4	39
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	40
3	1	3	2	5	5	4	3	4	3	33
5	1	4	4	4	4	2	5	3	4	36
4	3	4	5	4	5	1	4	5	4	39
3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	30
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
4	5	3	3	3	3	2	4	4	3	34
3	4	2	4	3	2	1	3	3	2	27
3	2	3	5	4	2	2	3	2	3	29
4	1	3	5	3	3	4	4	1	3	31
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
4	3	4	5	4	4	2	4	3	4	37
3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	29
4	2	5	4	4	4	2	4	2	5	36
4	1	4	4	4	2	4	4	1	4	32
4	2	3	5	3	4	2	4	3	3	33
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	4	4	5	3	2	4	3	3	4	35
4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	35
3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	26
3	2	5	4	4	4	2	3	4	5	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	2	4	4	4	5	2	3	1	4	32
3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	31
3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	33

4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	31
3	2	3	5	3	2	2	3	3	3	29
4	2	4	4	4	5	1	4	3	4	35
4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	39
4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	34
4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	32
3	2	3	5	3	1	3	3	3	3	29
3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	30
5	2	4	5	4	4	1	5	4	4	38
4	1	3	4	3	3	4	4	1	3	30
5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	42
3	3	2	3	3	3	1	3	4	2	27
3	2	3	5	4	4	3	3	4	3	34
4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	41
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
5	1	4	4	4	4	1	5	3	4	35
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	38
3	1	2	3	4	3	1	3	1	2	23
4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	37
4	4	4	3	4	4	2	4	1	4	34
5	4	4	4	4	4	2	5	3	4	39
3	1	3	4	3	2	4	3	2	3	28
4	3	3	4	4	3	2	4	1	3	31
5	3	4	4	4	3	2	5	4	4	38
3	1	3	4	2	2	2	3	3	3	26
4	2	2	5	3	4	2	4	4	2	32
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	2	3	3	4	4	1	4	4	3	32
4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	35
3	2	3	3	3	1	4	3	3	3	28
5	2	3	3	5	4	4	5	4	3	38
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	36
4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	41
4	4	5	2	3	5	3	4	4	5	39
3	1	2	3	3	3	1	3	3	2	24
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42
5	4	4	3	4	3	1	5	4	4	37
5	4	5	4	4	2	2	5	4	5	40
4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	33

4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
3	3	5	2	2	4	4	3	4	5	35
3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	25
4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	33
3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	24
3	2	4	5	3	3	3	3	3	4	33
3	1	3	4	2	2	3	3	3	3	27
3	4	3	4	5	3	2	3	3	3	33
3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	30
3	2	4	4	3	1	2	3	3	4	29
3	4	3	4	3	2	1	3	3	3	29
3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28
4	3	4	4	4	4	1	4	3	4	35
4	3	4	3	4	4	1	4	5	4	36
3	2	3	1	3	2	1	3	3	3	24

3. Data Penelitian Komitmen (KM)

KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	JUMLAH
1	2	3	3	2	4	1	4	3	2	25
2	4	4	3	3	3	1	4	3	3	30
3	4	5	3	2	4	3	3	3	2	32
1	2	3	3	2	4	1	2	4	2	24
4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	31
1	3	3	4	3	3	2	2	2	3	26
1	3	2	3	3	3	1	3	2	3	24
2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	32
1	3	2	4	3	4	2	2	3	3	27
4	3	5	3	3	5	4	3	4	3	37
4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	33
3	4	3	3	3	3	2	1	4	3	29
4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	33
3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	24
4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	39
3	3	4	3	2	2	3	1	3	2	26
3	4	5	4	3	5	3	4	4	3	38
3	2	2	3	3	3	3	4	1	3	27
4	4	4	3	2	3	2	4	3	2	31
3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30
4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	34
2	5	4	3	4	4	3	4	4	4	37
4	3	1	3	3	4	3	4	2	3	30
4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	38
3	1	5	3	1	2	3	4	4	1	27
3	3	5	3	3	4	3	4	4	3	35
1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	24
4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	33
4	4	2	5	4	4	1	4	1	4	33
3	2	4	3	3	1	1	3	3	3	26
3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	32
3	4	3	5	2	5	1	4	3	2	32
3	4	5	5	2	5	4	4	4	2	38
3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	29
4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	31
3	1	4	3	1	2	3	4	4	1	26
3	3	3	4	2	4	3	4	3	2	31
2	4	1	4	4	4	3	4	2	4	32
3	3	4	4	2	3	2	4	3	2	30

2	4	5	3	1	5	3	4	4	1	32
3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	32
3	4	5	4	2	3	1	3	4	2	31
3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	31
2	3	4	3	1	3	1	3	3	1	24
3	2	4	3	3	1	1	3	3	3	26
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37
2	4	3	4	2	5	1	3	3	2	29
1	3	5	2	2	3	2	3	4	2	27
3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	39
3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	25
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
3	3	4	4	2	4	3	1	4	2	30
4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	36
2	3	3	3	1	3	1	3	3	1	23
4	4	4	4	1	5	2	4	4	1	33
3	4	4	4	2	4	2	3	3	2	31
1	3	2	5	3	3	3	2	2	3	27
1	4	4	4	3	4	1	4	3	3	31
3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	38
2	3	4	3	3	3	1	3	4	3	29
3	3	4	3	2	3	1	3	4	2	28
4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	35
5	3	3	3	3	4	4	4	5	3	37
4	2	4	3	2	2	1	2	4	2	26
2	3	5	4	1	4	1	3	3	1	27
1	3	5	3	3	5	1	3	4	3	31
3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	35
3	4	5	4	2	4	3	4	4	2	35
4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	26
2	5	4	4	3	3	1	4	5	3	34
1	4	4	4	2	4	3	3	4	2	31
2	3	5	3	2	5	3	3	4	2	32
4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	41
4	4	5	3	2	3	2	4	3	2	32
2	4	4	4	2	5	3	4	2	2	32
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28
2	5	4	4	1	4	1	4	4	1	30
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
2	4	4	4	1	5	2	4	3	1	30
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	34
4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	39

2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	28
2	3	5	3	1	3	1	3	4	1	26
2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	34
4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	42
2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	32
2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	33
2	3	5	3	3	4	1	3	5	3	32
4	3	4	3	2	2	2	2	4	2	28
2	4	5	4	4	5	3	3	4	4	38
1	3	4	3	4	4	1	3	4	4	31
3	5	4	4	4	5	1	4	4	4	38
3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	29
2	3	5	4	4	3	3	3	4	4	35
3	5	4	5	4	5	1	4	4	4	39
2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	35
1	4	4	4	3	5	2	4	3	3	33
4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	35
4	4	4	5	3	4	1	4	4	3	36
1	2	3	4	2	3	1	3	3	2	24
3	4	4	4	3	5	3	4	2	3	35
4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	35
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
1	3	4	3	2	4	2	3	4	2	28
3	3	4	4	1	3	1	3	3	1	26
3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	34
1	3	4	2	3	3	2	4	3	3	28
2	2	5	3	3	4	3	3	3	3	31
2	3	3	3	1	3	1	3	4	1	24
2	4	4	4	3	4	3	4	5	3	36
4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	41
2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	32
2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	36
2	3	3	3	3	4	1	3	4	3	29
2	3	3	5	1	5	3	5	5	1	33
3	4	4	4	2	3	2	4	4	2	32
4	5	3	4	3	4	1	4	4	3	35
4	5	2	3	3	4	3	4	5	3	36
1	2	3	3	2	3	1	3	3	2	23
4	5	4	4	4	4	1	2	2	4	34
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
4	5	4	4	4	3	1	3	4	4	36
3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	34

4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
3	5	2	2	5	2	1	5	3	5	33
1	3	3	2	3	3	2	3	4	3	27
4	2	2	4	4	4	3	5	3	4	35
1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	26
2	4	5	3	4	4	2	4	4	4	36
1	3	4	2	3	3	2	3	4	3	28
4	3	4	5	3	3	2	3	3	3	33
4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	25
2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	31
4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	27
1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	28
3	4	4	4	2	5	2	2	3	2	31
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	36
2	3	1	3	1	4	1	3	3	1	22

4. Data Penelitian Variabel Kinerja Guru (KG)

KG1	KG2	KG3	KG4	KG5	KG6	KG7	KG8	KG9	KG10	KG11	KG12	KG13	KG14	KG15	JUMLAH
3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	34
2	2	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	1	45
3	3	2	1	4	5	4	1	4	5	4	3	1	1	4	45
3	1	2	3	2	3	3	4	1	3	3	1	2	3	4	38
1	4	2	1	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	44
3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	4	41
3	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	35
4	2	4	1	3	4	4	3	3	4	3	1	2	4	4	46
1	1	3	4	3	2	3	3	1	2	3	1	3	2	3	35
4	4	3	1	3	5	4	4	3	5	3	4	3	5	3	54
4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	2	4	3	3	47
4	3	3	1	4	3	3	3	1	2	3	3	4	3	4	44
4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	47
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	43
2	4	4	1	3	4	4	1	1	2	3	2	3	1	2	37
1	3	2	1	3	4	3	3	2	4	2	3	1	4	1	37
4	3	3	1	4	5	5	4	3	5	3	3	4	5	4	56
4	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2	3	39
4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	52
3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	39
3	4	4	1	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	47
4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	58
3	4	3	1	3	1	1	2	3	1	3	4	3	1	3	36
3	4	4	1	3	1	2	3	4	3	3	4	4	3	3	45

4	3	1	3	1	5	4	4	1	5	3	3	1	5	3	46
4	3	3	1	3	5	3	4	4	5	5	3	3	5	3	54
3	1	2	1	3	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	40
4	4	4	2	3	2	2	3	4	2	4	4	3	2	4	47
4	4	4	4	3	1	2	1	5	2	3	4	4	2	3	46
4	3	3	2	2	4	4	3	1	4	3	3	2	4	3	45
4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	50
4	3	2	1	3	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	41
4	3	2	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	2	57
4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	50
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	49
4	3	1	3	1	4	4	4	1	4	3	3	1	4	3	43
3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44
3	2	4	3	4	1	1	2	2	1	4	2	4	1	3	37
4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	48
3	2	1	1	4	5	4	4	3	5	5	2	4	5	2	50
3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	45
4	3	2	1	4	5	5	1	2	5	1	1	4	1	3	42
3	3	3	4	4	2	3	2	4	2	4	3	4	2	3	46
4	2	1	2	3	4	4	1	4	4	3	2	3	4	4	45
1	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	43
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	56
3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	43
4	1	2	1	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	46
3	3	4	4	4	4	5	4	1	4	5	3	4	4	3	55
2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	41
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	53

4	3	2	3	3	4	5	4	3	4	3	1	3	4	3	49
3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5	1	4	3	2	52
3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	38
4	4	1	4	4	4	5	4	5	4	1	1	4	4	4	53
4	3	2	1	4	4	4	3	4	4	11	1	4	4	5	58
2	1	3	2	3	2	3	2	5	2	1	1	3	2	4	36
3	1	3	3	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	2	44
3	3	4	4	4	5	3	1	5	5	1	1	4	1	1	45
3	2	3	1	3	4	4	4	3	4	3	2	1	4	3	44
4	3	2	1	3	4	5	4	1	4	3	3	3	4	3	47
2	4	4	1	4	2	3	3	1	2	4	4	4	2	4	44
4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	2	54
3	4	2	2	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	1	44
3	2	1	1	3	5	3	3	2	5	3	2	3	5	2	43
5	1	3	1	3	5	5	4	3	5	4	1	3	5	4	52
4	3	4	1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	51
4	3	2	1	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	2	54
3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	44
4	2	3	1	5	4	5	5	4	4	4	2	5	4	2	54
4	1	2	1	4	4	5	4	1	4	4	1	4	4	4	47
4	2	2	3	3	5	4	4	1	5	4	2	3	5	2	49
4	4	4	5	4	3	4	1	4	3	1	1	1	1	4	44
5	4	2	3	4	5	3	3	2	5	3	4	4	5	4	56
3	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	1	2	43
3	2	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	41
4	2	1	3	5	4	4	4	1	4	3	2	5	4	2	48
5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	58

3	2	1	4	4	4	5	1	5	4	3	2	1	4	2	45
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	1	4	2	50
3	4	4	1	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	50
2	2	3	1	2	2	3	1	4	2	4	2	2	2	4	36
3	2	1	1	3	5	4	4	2	5	3	2	1	5	2	43
3	2	3	4	4	4	3	1	5	4	1	2	4	4	1	45
4	4	4	4	4	5	4	1	4	5	3	1	2	5	3	53
4	2	4	4	3	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3	48
3	2	4	5	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	48
4	2	3	4	3	5	5	5	1	5	3	1	3	5	3	52
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	49
4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	1	2	4	5	1	53
4	1	4	2	3	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	49
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	61
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	40
4	2	4	2	3	5	4	4	4	5	3	2	3	5	3	53
4	3	4	2	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	59
4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	53
3	1	3	1	4	4	3	3	4	4	5	1	4	4	1	45
3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	53
4	4	3	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	56
4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	36
3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	52
3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	53
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	58
5	1	2	1	3	4	4	4	2	4	3	1	3	4	4	45
1	3	1	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	2	46

4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	2	55
1	1	3	3	3	4	4	3	2	4	3	1	3	4	2	41
5	2	3	3	2	5	4	3	4	5	4	2	2	5	2	51
4	2	1	1	3	3	5	4	2	3	3	2	3	3	3	42
4	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	57
4	4	4	1	4	4	5	1	4	4	3	3	4	1	4	50
3	2	4	1	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	1	40
2	2	4	5	3	4	5	5	4	4	4	2	3	4	4	55
4	2	3	4	3	3	4	4	1	3	3	2	3	3	4	46
3	2	1	4	3	3	5	5	4	3	5	2	3	3	4	50
3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	52
4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	59
5	4	3	4	5	2	4	1	5	2	4	2	5	2	3	51
3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	34
5	2	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	5	4	4	43
3	4	4	1	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	1	48
1	1	4	1	5	2	3	4	2	4	5	4	5	4	2	47
3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	1	45
3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	53
2	3	5	4	5	2	3	3	4	2	3	3	5	2	4	50
3	1	3	1	3	2	4	4	2	3	3	1	3	3	2	38
2	4	4	4	2	2	3	3	3	2	4	4	2	2	4	45
4	1	3	1	3	3	2	4	2	3	3	1	3	3	1	37
2	2	4	4	4	5	5	2	4	5	3	2	4	5	3	54
4	1	3	1	3	4	4	1	2	4	3	1	3	4	3	41
3	4	3	1	3	4	5	3	1	4	3	4	3	4	2	47
2	4	2	2	3	2	3	1	4	2	3	1	2	2	4	37

2	2	3	2	4	2	5	1	2	2	3	2	4	4	2	40
3	4	2	2	3	4	3	1	2	4	3	2	3	4	1	41
2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	41
4	2	1	3	1	2	2	3	2	4	2	3	2	2	1	34
3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	50
3	2	1	4	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	33

UJI REBILITAS VARIABEL

1. UJI RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	138	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	138	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	11

2. UJI RELIABILITAS VARIABEL LINGKUNGAN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	138	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	138	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	11

3. UJI RELIABILITAS VARIABEL KOMITMEN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	138	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	138	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	11

4. UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA GURU

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	138	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	138	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	16