



**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP
KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Pendidikan**

Oleh

Diah Riany Setyowati

0102511076

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2018**

PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul "PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI" karya,

nama : Diah Riany Setyowati

NIM : 0102511076

Program Studi : manajemen Pendidikan

telah dipertahankan dalam sidang panitia ujian tesis Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari senin, tanggal 3 September 2018

Semarang, September 2018

Panitia Ujian

Ketua,

Prof. Dr. Totok Sumaryanto
Florentinus, M.Pd.
NIP 196410271991021001

Sekretaris,

Dr. Titi Prihatin, M.Pd.
NIP 196302121999032001

Penguji I,

Dr. Achmad Rifai Rc, M.Pd.
NIP 195908211984031001

Penguji II,

Dr. Cahyo Budi Utomo,
M.Pd.
NIP 196111211986011001

Penguji III,

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

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

Nama : Diah Riany Setyowati

NIM : 0102511076

Program Studi : Manajemen Pendidikan S2

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis yang berjudul "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi" ini benar-benar karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain atau kutipan 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, Agustus 2018

Yang membuat pernyataan




Diah Riany Setyowati

0102511076

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

3.1 Pendidikan berlangsung sepanjang hayat dan salah satu amalan yang tidak terputus sampai akhir hayat adalah ilmu yang bermanfaat.

3.2 Kinerja guru dapat diukur melalui peran guru dalam dunia pendidikan yang mengalami perubahan terus menerus dan dipengaruhi oleh motivasi, kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah.

Persembahan:

Kupersembahkan tesis ini untuk:

- Almamater tercinta Universitas Negeri Semarang
- SMK Swasta di Kabupaten Semarang
- Rumah Pintar Payung Bina Ilmu
- Pos Paud Tunas Harapan

ABSTRAK

Diah Riany S. 2018. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I: Dr. Cahyo Budi Utomo, M.Pd pembimbing II: Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd.

Kata kunci: Kecerdasan emosional, kepemimpinan, motivasi, kinerja

Keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak dapat lepas dari faktor sumber daya manusianya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi.

Tipe penelitian yakni explanatory research, teknik pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 250 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *proportional random*, skala pengukuran menggunakan skala likert. Analisis kuantitatif menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji f) dan analisis jalur (path analysis).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (X1) dan kepemimpinan (X2) baik secara simultan maupun parsial mempengaruhi motivasi kerja (Y1) dan kinerja guru (Y2). Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung kecerdasan emosional maupun kepemimpinan terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, maka disarankan agar sekolah dapat meningkatkan kinerja guru termasuk didalamnya peningkatan motivasi kerja guru dan pemberian reward kepada guru dalam bentuk sanjungan langsung dari atasan sehingga karyawan akan bangga dengan pekerjaan yang telah dilakukannya yang telah dilakukannya sehingga dapat memacu para guru untuk bekerja lebih optimal serta meningkatkan komunikasi antara guru dan pimpinan.

PRAKATA

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah yang telah Engkau berikan. Hanya pada-Mu Ya Robby hamba mohon lindungan dan pertolongan. Berkat rahmat Allah Yang Maha Memudahkan, tesis ini dapat terselesaikan walaupun harus berjuang dengan cukup lama.

Setiap keberhasilan tidak terlepas dari pengorbanan dan dukungan dari berbagai pihak, pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.
- 2) Direktur Program Pascasarjana Unnes beserta staf.
- 3) Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Unnes beserta staf.
- 4) Dr. Cahyo Budi Utomo, M. Pd sebagai pembimbing I, serta Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M. Pd sebagai pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan tenaga dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, motivasi dalam penelitian maupun penyusunan tesis.
- 5) Seluruh staf pengajar Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang yang telah banyak memberi pengetahuan selama kuliah.
- 6) Kepala SMK Swasta di Kabupaten Semarang yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
- 7) Bapak Ibu yang senantiasa berdoa untuk keberhasilan anak-anaknya.

- 8) Sahabat PPS Universitas Negeri Semarang Manajemen angkatan 2011 atas diskusi, kebersamaan dan dukungannya.
- 9) Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya dengan kerendahan hati, semoga apa yang tertulis dalam tesis ini dapat bermanfaat dan memberi kontribusi nyata demi kemajuan pendidikan.

Semarang, Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PENGUJI DRAF TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Identifikasi Masalah	6
3. Cakupan Masalah	7
4. Rumusan Masalah	8
5. Tujuan Penelitian	8
6. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS	
a. Kajian Pustaka	10
b. Kerangka Teoretis	14
c. Kerangka Berpikir	72
d. Hipotesis	83
BAB III METODE PENELITIAN	
1) Pendekatan Penelitian	85
2) Populasi dan Sampel Penelitian	86
3) Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	88
4) Teknik dan Alat Pengumpulan Data	92
5) Teknik Analisis Data	101

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

1.	Hasil Penelitian	111
1.1	Hasil Analisis Deskriptif	111
1.2	Hasil Uji Persyaratan	114
1.3	Hasil Uji Hipotesis	122
1.4	Pengujian Hipotesis	129
2.	Pembahasan Hasil Penelitian	130
3.	Keterbatasan Penelitian	138

BAB V PENUTUP

1.	Simpulan	140
2.	Implikasi	141
3.	Saran	142

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.4.3.3.1	Klasifikasi Sampel Penelitian 87
3.4.3.3.2	Sampel Penelitian 87
3.4.3.3.3	Definisi Operasional Variabel..... 90
3.4.3.3.4	Kisi-kisi Angket Kinerja Guru 94
3.4.3.3.5	Kisi-kisi Angket Kecerdasan Emosional 94
3.4.3.3.6	Kisi-kisi Angket Motivasi 95
3.4.3.3.7	Kisi-kisi Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah 95
3.4.3.3.8	Gradasi Jawaban Model Skala Likert 96
3.4.3.3.9	Interpretasi Reliabilitas 98
3.4.3.3.10	Rangkuman Hasil Validitas Instrumen (Angket) Penelitian 99
3.4.3.3.11	Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen (Angket) Penelitian 100
b.	Kecerdasan Emosional Guru SMK Swasta se-Kabupaten Semarang 111
c.	Persepsi tentang Kepemimpinan Kepala..... 112
d.	Persepsi tentang Motivasi Kerja Guru SMK Swasta se-Kabupaten Semarang 113
e.	Kinerja Guru SMK Swasta se-Kabupaten Semarang..... 114
f.	Ringkasan Hasil Uji Normalitas Data setiap Variabel..... 116
g.	Hasil Uji Multikolinearitas 120
h.	Hasil Uji Partial 124
i.	Hasil Uji Partial 125
j.	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model 127
k.	Pengaruh Total 129

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
(1) Keterkaitan antara Variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y	116
Tabel 3.1 Normalitas Data X_1 , X_2 , X_3 dan Y	116
Tabel 3.2 Tebaran Data Hubungan X_1 dengan Y	117
Tabel 3.3 Tebaran Data Hubungan X_2 dengan Y	118
Tabel 3.4 Tebaran Data Hubungan X_3 dengan Z	119
Tabel 3.5 Tebaran Data Hubungan X_2 dengan Z	119
Tabel 3.6 Tebaran Data Hubungan X_1 dengan Z	120
Tabel 3.7 Tebaran Data Hubungan X_2 dengan Z	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1.	Surat Keputusan Pengangkatan Dosen Pembimbing Tesis	113
2.	Surat Ijin Penelitian	114
3.	Surat Keterangan Penelitian	115
4.	Angket Ujicoba	116
5.	Hasil Validitas dan Reliabilitas Angket	125
6.	Angket Penelitian	
7.	Rekap Kepuasan Kerja	
8.	Rekap Data Promosi	
9.	Rekap Data Hubungan Rekan Kerja	
10.	Rekap Data Kompensasi	
11.	Analisis Regresi	
12.	Dokumentasi	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan pada hakekatnya merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna pencapaian tingkat kehidupan yang semakin maju dan sejahtera. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang dimiliki dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk merealisasikan tujuan pendidikan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut pemerintah menjabarkan dalam program pengembangan sistem pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (pendidikan formal), pendidikan non formal serta pendidikan informal. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional sekolah menengah kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu, dapat beradaptasi di lingkungan kerja, dapat melihat peluang kerja dan dapat mengembangkan diri di kemudian hari.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan ujung tombak paling awal untuk memberikan bekal keterampilan kepada anak didik yang diharapkan dari lulusannya terbentuk pribadi yang sudah siap kerja di dunia usaha dan dunia industri untuk mencukupi kebutuhan tenaga kerja yang berkompetensi di bidangnya. Kedudukan guru sebagai seorang *trainer* di sekolah kejuruan khususnya, mempunyai peranan untuk mengatur, mengorganisasi, mengarahkan dan melatih dengan mendayagunakan segala sumber daya yang dimiliki baik dari pribadi guru itu sendiri maupun dari sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu untuk mendapatkan guru yang berkualitas perlu adanya peningkatan mutu dan metode belajar yang mudah dipahami serta memiliki kemampuan profesional dan berpengalaman sebagai guru (Tilaar, 2001: 16)

Tujuan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tersebut direalisasikan dengan struktur kurikulum yang memuat tiga program yaitu program normatif, adaptif, dan produktif. Salah satu faktor mendasar yang menentukan ketercapainya tujuan pendidikan nasional di atas adalah guru. Peran guru menjadi salah satu komponen yang penting dan strategis melalui kinerjanya. Kinerja guru sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan, akan tetapi kinerja guru ini banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun dari luar individu yang bersangkutan.

Kinerja guru dapat diukur melalui peran guru dalam dunia pendidikan yang mengalami perubahan terus-menerus dan dipengaruhi oleh motivasi, kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kaitannya dengan

pelaksanaan tugas di sekolah, guru selalu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya yang terdiri dari siswa dan komponen sekolah lainnya, melaksanakan monitoring dan menilai kegiatan siswa sehari-hari, yakni penampilan mengajar di kelas sebagai performansi kerja guru. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kegiatan di sekolah yang akhirnya akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan belajar atau prestasi belajar siswa. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat dilihat dengan membandingkan kinerja pekerjaan seseorang terhadap tolok ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Evaluasi terhadap kinerja biasanya merupakan tanggung jawab pimpinan (Simamora, 2004: 39).

Hasil penelitian yang disampaikan oleh Sawiji Hartanto (2011: 34-41), menyatakan bahwa disiplin, lingkungan kerja berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai, namun kepemimpinan tidak terbukti memoderasi disiplin terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Siti Lestari (2012:161-173), juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kompetensi guru dengan motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi. Giyarti, dkk (2016:119-132) juga menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja guru. Serta penelitian yang dilakukan oleh Agus Pramono dan Alwi Suddin (2011: 54-64), menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.

Penelitian ini mengungkap faktor-faktor yang menurut penulis cukup besar peranannya dalam usaha peningkatan kinerja guru adalah kecerdasan emosional,

kepemimpinan dan motivasi kerja. Bila seseorang mempunyai kecerdasan emosi tinggi, dapat hidup lebih baik dan sukses karena percaya diri serta mampu menguasai emosinya. Setiap guru juga diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang baik, dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi diharapkan nantinya akan meningkatkan kinerja. Dalam upaya peningkatan kualitas dan profesionalnya, guru harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Komitmen yang tinggi dengan memiliki loyalitas dan kemauan kerja yang kuat untuk bekerja serta berperan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan kemampuan yang dimilikinya, guru dapat meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Berpijak dari penjelasan di atas, maka kondisi kinerja guru-guru SMK di Kabupaten Semarang dihadapkan pada berbagai permasalahan. Permasalahan yang ada secara konkrit dapat diamati pada faktor motivasi kerja guru, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan kepala sekolah. Sebagaimana ditemukan fakta tentang keadaan kepangkatan guru pada empat SMK Swasta di Kabupaten Semarang, bahwa banyak guru yang belum menjadi guru tetap yayasan. Hal ini akibat terbatasnya motivasi dan kompetensi untuk membuat penelitian tindakan kelas atau karya tulis ilmiah sebagai persyaratan untuk menjadi guru tetap yayasan.

Ditemukan fakta masih terdapat guru yang berlatar belakang pendidikan belum strata satu (S1) atau diploma empat (D-IV). Di samping itu masih ada guru

yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini, maka bagi guru yang belum berpendidikan strata satu (S-1) atau diploma empat (D-IV) serta mengajar bidang studi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki tentunya termasuk guru yang belum berkompoten atau belum layak mengajar. Selain itu disiplin kerja guru dalam melaksanakan tugasnya belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Masih terdapat guru yang datang mengajarnya terlambat dan malas mengajar. Meskipun hanya sebagian kecil saja, tetapi hal ini tentu akan mempengaruhi dan mengganggu proses belajar mengajar di sekolah.

Berdasarkan Laporan Peta Mutu Pendidikan Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016, pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) didapatkan data sebagai berikut: a) Standar Kompetensi Lulusan, kelemahannya lulusan kurang memiliki pengetahuan faktual, prosedural, konseptual, metakognitif. Rekomendasi Fasilitasinya satuan pendidikan perlu memperoleh pelatihan/workshop bedah standar kompetensi lulusan. b) Standar Isi, kelemahannya (1) kurang melakukan sosialisasi perangkat kepada pemangku kepentingan, (2) kurang melibatkan pemangku kepentingan dalam penyusunan KTSP. Rekomendasi Fasilitasinya (1) satuan pendidikan didorong untuk melakukan sosialisasi perangkat KTSP kepada pemangku kepentingan. c) Standar Proses, kelemahannya (1) guru belum membuat RPP secara mandiri, (2) Penyusunan RPP tidak melibatkan pemangku kepentingan dalam menyusun RPP (masyarakat, DUDI). Rekomendasi Fasilitasinya (1) bimbingan teknis penyusunan RPP kepada guru, (2) meningkatkan keterlibatan pemangku

kepentingan dalam menyusun RPP (masyarakat, DUDI). d) Standar Penilaian Pendidikan, kelemahannya dokumen belum bisa diakses oleh pihak terkait. Rekomendasi Fasilitasinya bimbingan teknis penyusunan perangkat/instrumen penilaian. e) Standar Pengelolaan Pendidikan, kelemahannya ruang lingkup dokumen pengelolaan belum sesuai standar. Rekomendasi Fasilitasinya pelatihan penyusunan RKS berdasarkan hasil EDS.

Selain itu masih ada guru yang datang pada saat jam mengajar saja. Sebagaimana dikemukakan oleh Wardiman Djojonegoro (1998: 52-57) tentang 12 perilaku salah dalam kegiatan belajar mengajar di SMK, diantaranya, (1) guru tidak membuat lembar kerja atau satuan pelajaran, (2) guru berada di sekolah hanya pada saat jam mengajar. Dalam mewujudkan kinerja guru yang sesuai dengan harapan dibutuhkan seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah menduduki posisi strategis dalam mengarahkan dan mendukung aktivitas guru dalam pembelajaran siswa. Mulyasa (2005: 98) mengatakan bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).

Berdasarkan sejumlah permasalahan tersebut diatas kinerja guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu peserta didik, akan tetapi kinerja guru banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri guru. Penelitian ini merupakan sebuah upaya mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh kecerdasan emosional, motivasi dan

kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Guru dalam kemampuan mengenali emosi diri sendiri dan orang lain masih kurang, sehingga pelayanan guru belum optimal.
2. Kepala sekolah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal dalam memimpin bawahannya.
3. Motivasi dari beberapa guru beragam dan kadang berubah-ubah.
4. Kinerja guru dituntut dengan indikasi merencanakan, melaksanakan dan menilai program pembelajaran serta melatih para peserta didik dalam proses pembelajaran belum optimal.

1.3 Cakupan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Supaya peneliti lebih terfokus pada masalah yang diteliti, maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Penelitian ini dibatasi pada lingkup faktor-faktor Individu, psikologis dan organisasi yang mempengaruhi kinerja guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang yang meliputi:

2.2.3.2.1 Kecerdasan emosional merupakan faktor internal karena faktor ini merupakan persepsi guru yang tersembunyi untuk mengadaptasi semua perubahan di lingkungannya sehingga semua yang dilaksanakan sebagai tanggung jawab keprofesiannya dapat diterima oleh lapisan masyarakat;

2.2.3.2.2 Motivasi kerja guru merupakan faktor pendorong utama setiap guru untuk lebih aktif, kreatif, inovatif dan partisipasif melaksanakan tugas keprofesiannya sesuai ketentuan yang berlaku sebagai tenaga profesi pendidikan. Dengan adanya motivasi yang baik, tentunya guru akan mampu menunjukkan kinerja yang semakin baik;

2.2.3.2.3 Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola perilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut. Dengan gaya kepemimpinan yang baik, tentunya akan mampu menunjukkan kinerja yang semakin baik.

2.2.3.2.4 Kinerja guru sebagai bagian dari faktor internal karena hasil pengelolaan pembelajaran di suatu lembaga pendidikan yang sebagian besar dipengaruhi oleh optimalisasi kinerja guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang?
- b. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi terhadap kinerja guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang.
- b. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi terhadap kinerja guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan akan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

4.1.2.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi praktis yang berhubungan dengan kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah.

4.1.2.2 Manfaat Praktis

- 1) Bagi Lembaga Pendidikan, memberi informasi dalam meningkatkan kinerja gurunya sehingga dapat memberikan hasil proses belajar mengajar dengan baik.
- 2) Bagi Guru, memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dibutuhkan kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah.
- 3) Bagi Kepala Sekolah, memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan kecerdasan emosional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja guru sebelumnya telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Hasil penelitian yang relevan tersebut dapat dijadikan gambaran penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Suryani Dewi Pratiwi (2013) dari Universitas Sebelas Maret Surakarta dalam jurnal penelitiannya yang berjudul —Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 sehingga H_0 diterima, maka dapat disimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru terhadap kinerja guru, (4) terdapat pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru, dan (5) terdapat pengaruh dari motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri (Jurnal Pendidikan Insan Madiri: Vol. 1 No. 1(2013)).

Yusra Abbas (2013) dari Universitas Muhammadiyah Maluku Utara dalam jurnal penelitiannya yang berjudul —Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan

Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja guru, (2) terdapat hubungan yang positif antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja guru. (3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja guru (Humanitas, Vol. X No. 1 Januari 2013).

Penelitian Ahmad (2012) yang berjudul Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Kompetensi Kepribadian Guru menghasilkan kesimpulan bahwa: Ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan kompetensi kepribadian. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan kompetensi kepribadian. Semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi kompetensi kepribadian.

Iskandar (2012) dari Universitas Negeri Semarang dalam jurnal penelitiannya yang berjudul —Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa (1) motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal, (2) lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal. (3) Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal. Kesimpulan penelitian ini adalah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran di SMA Negeri Se-

Kabupaten Kendal baik secara parsial maupun simultan (Educational Manajemen 1(2) (2012)).

Multi Sukrapi, dkk. (2014) dari Bogor Agricultural University (Institut Pertanian Bogor) dalam penelitiannya jurnal internasional yang berjudul —*The Relationship between Professional Competence and Work Motivation with the Elementary School Teacher Performance* (Hubungan antara Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja dengan kinerja guru SD).—*Results showed (1) there is a significant positive relationship between the professional competence with of the teacher's performance, (2) there isa significant positive relationship between motivation with performance of teachers, (3) there is a significant positive relationship between professional competence of teachers and work motivation of teacher stogther with teachers' performance.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) ada hubungan positif yang signifikan antara kompetensi profesional dengan kinerja guru, (2) ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi profesional guru dan motivasi kerja guru bersama-sama dengan kinerja guru (Asian Journal and Sosial Studies(ISSN:2321-2799) Volume 02- Issue 05, Oktober 2014).

Ahiauzu Levi Uche, *et al.* (2011) School of Business Education Federal College of Education (Technical), Omoku, Rivers State, Nigeria, dalam penelitiannya jurnal internasional yang berjudul —*Relationship Between Motivational Factors and Teachers' Performance on the Job in Ogba/Egbema/Ndoni Local Government Area, of Rivers State* (Hubungan Antara

Faktor Motivasi dan Kinerja Guru di Ogba/Egbema/Ndoni Local Government Area, of Rivers State). —*The findings indicated that there is a significant relationship between motivational factors and teacher's performance and a significant relationship existing between teachers experience and their job performance.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor motivasi dan kinerja guru; ada hubungan yang signifikan antara pengalaman guru dan prestasi kerja mereka (Mediterranean Journal Of Social Sciences, ISSN 2039-2117 Vol. 2 (5) Oktober 2011).

Penelitian Taoefik (2016:122-128) menyatakan bahwa kecerdasan emosi guru berperan sebagai mediator untuk meningkatkan perilaku inovatif guru.

Penelitian terdahulu umumnya menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data dan responden diambil secara sampel. Data yang diperoleh selanjutnya diuji dengan berbagai metoda dan dianalisa dengan cara yang berbeda pula. Hasil dari setiap penelitian menunjukkan karakteristik yang berbeda tergantung dari variabel yang digunakan, responden yang diteliti dan tempat dimana responden bekerja, walaupun variabel terikat yang digunakan adalah sama yaitu kinerja, sehingga penulis mengambil keputusan bahwa kinerja sebagai variabel terikat masih menarik untuk diteliti pada responden dengan tempat kerja yang berbeda dan dengan variabel bebas yang sama ataupun berbeda. Penelitian ini, penulis menggunakan angket untuk pengumpulan datanya. Variabel bebas yang digunakan adalah kecerdasan emosional (X_1), dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2) serta variabel moderasi adalah motivasi (Y_1) dengan variabel terikatnya adalah kinerja (Y_2).

2.2 Kerangka Teoritis

Gambar 4.1 Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Chaplin (2009:165), *emotional* (emosi) adalah (1) berkaitan dengan ekspresi emosi, atau dengan perubahan-perubahan yang mendalam yang menyertai emosi. (2) mencirikan individu yang mudah terangsang untuk menampilkan tingkah laku emosional. Goleman (1999) dalam Efendi (2005:82) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai “kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan hubungannya dengan orang lain”.

Menurut Agustian (2009:64), kecerdasan emosional adalah kemampuan memahami emosi dan menjadikan sumber informasi yang pokok untuk memahami diri sendiri dan orang lain, sebagai langkah untuk mencapai tujuan. Cooper & Sawaf (1997) dalam Masaong (2012:207) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai “kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menetapkan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh manusiawi”. Kemampuan-kemampuan tersebut dapat dikembangkan dari waktu ke waktu. Hal tersebut pula yang menjadi pembeda kecerdasan emosional yang dapat terus berkembang daripada kecerdasan intelektual. Dengan demikian, kecerdasan emosional adalah kemampuan guru dalam memahami gejala emosi secara tepat. Pemahaman gejala emosi tersebut yaitu mengenali emosi diri sendiri

dan orang lain, mampu memotivasi dan mengelola emosi diri sendiri, serta mampu menjalin hubungan baik dengan orang lain.

Orang yang pertama kali mengungkapkan adanya kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang adalah *Gardner*. Kecerdasan lain itu disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi *Goleman* (2004:51).

Christine wilding (2007:5) *Daniel Goleman* (author of the best seller *Emotional Intelligence : Why it Can Matter More than IQ*) suggests make up. *EI. Read through them and you will see the qualities you will be working to develop. Self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills.*

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif. Menurut *Salovey* dan *Mayer* (1999:11) "*handbook Emotional Intelligence training, prime consulting*" kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan emosi, menerima dan membangun emosi dengan baik, memahami emosi dan pengetahuan emosional sehingga dapat meningkatkan perkembangan emosi dan intelektual. Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. *Goleman* (2001:42-43) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan Emosi, yaitu: *Self-awareness, Self management, Motivation, Empathy, Relationship management.*

2. Komponen Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional memiliki komponen-komponen tertentu. Komponen kecerdasan emosional menurut *Goleman* (1995) dalam *Efendi* (2005:203) yaitu:

- 1) Kesadaran diri

Komponen kesadaran diri mencakup guru mengetahui tentang dirinya sendiri, mengamati diri sendiri, mengenali perasaan sendiri, menghimpun kosa kata perasaan, menerima diri sendiri, mengenali hubungan antara diri, lingkungan, dan Tuhan, serta mengenali hubungan antara gagasan, perasaan, dan reaksi.

2) Pengaturan diri

Menurut Goleman (2015:38), aspek ini merupakan penanganan perasaan agar dapat terungkap dengan tepat. Komponen pengaturan diri mencakup beberapa aspek. Aspek tersebut di antaranya: (1) Guru mampu memahami apa yang ada di balik perasaan. (2) Guru mengetahui cara menangani kecemasan, amarah, dan kesedihan, tanggung jawab terhadap keputusan dan tindakan, serta tindak lanjut kesepakatan. Kecakapan ini bergantung pada kesadaran diri. Oleh karena itu, apabila guru sebagai makhluk individu dan sosial, yang kurang baik dalam keterampilan ini akan terus menerus melawan perasaan murung, sementara yang memiliki keterampilan dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat (Goleman 2015:38).

3) Motivasi

Komponen motivasi mencakup beberapa aspek. Aspek yang dimaksud di antaranya guru mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain. Menurut Goleman (2015:38), menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, serta untuk berkreasi. Kendali diri, emosional yang menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati merupakan landasan keberhasilan dalam berbagai bidang. Artinya, tidak

terkecuali dengan bidang pendidikan yang menjadi tempat guru bekerja. Apabila guru mampu menyesuaikan diri, maka akan memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Dengan demikian, guru yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan

4) Empati dan keterampilan sosial

Komponen empati dan keterampilan sosial mencakup beberapa aspek. Aspek yang dimaksud di antaranya: (1) guru mampu memahami perasaan orang lain; (2) menerima sudut pandang orang lain; (3) menghargai perbedaan pendapat; (4) komunikasi; (5) membina hubungan dengan orang lain; (6) cara mengungkapkan perasaan yang baik; (7) bertanya yang baik; (8) ketegasan; (9) membedakan antara apa yang dikatakan dan penilaian kita atas itu; (10) kerja sama dan ukhuwah; (11) dinamika kelompok; (12) konflik dan pengelolaannya; (13) tanggung jawab pribadi; (14) membuka diri; (15) menerima diri sendiri; dan (16) merundingkan kompromi.

Menurut Goleman (2015: 56-57), empati merupakan kemampuan yang bergantung pada kesadaran diri emosional dan merupakan keterampilan bergaul. Guru yang memiliki empati yang baik akan lebih mampu peka pada hal sosial yang tersembunyi, tetapi mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Berkaitan dengan keterampilan sosial atau membina hubungan dengan orang lain, menurut Goleman merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. keterampilan ini menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Guru yang baik dalam keterampilan ini akan sukses dalam

kinerjanya, terutama yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, komponen kecerdasan emosional guru ada lima. Kelima komponen tersebut yaitu: (1) mengenali emosi diri (kesadaran diri); (2) mengelola emosi (pengelolaan diri); (3) memotivasi diri sendiri (motivasi); (4) mengenali emosi orang lain (empati); dan (5) membina hubungan dengan orang lain (kesadaran sosial). Kemudian, pada masing-masing komponen kecerdasan emosional tersebut, memiliki aspek atau indikator tersendiri.

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru

Menurut Rachmawati dan Abdullah (2013:16), kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan tersebut meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar siswa. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila hasil yang dicapai pada setiap kemampuan baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian hasil belajar siswa sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Rachmawati dan Abdullah (2013:19-20), kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu. Kepribadian tersebut yang akan menentukan apakah menjadi pendidik dan pembina yang baik atau tidak, sehingga menjadi faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Oleh karena itu, semakin baik kepribadian guru,

semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Menurut Goleman (1998) dalam Efendi (2005:191-192), sikap etik dasar dalam kehidupan baik guru maupun profesi lainnya berasal dari kecerdasan emosional.

Selain itu, Goleman (1998) dalam Efendi (2005:183), kecerdasan emosional merupakan kecakapan utama. Kecakapan tersebut berupa kemampuan yang secara mendalam dapat mempengaruhi semua kemampuan lainnya. Komponen yang termasuk ke dalam kemampuan yang ada di dalam kecerdasan emosional yaitu: (1) kesadaran diri; (2) pengendalian diri; (3) motivasi; (4) empati; dan (5) membina hubungan baik dengan orang lain. Menurut Goleman (1998) dalam Efendi (2005:183), “kecerdasan emosi merupakan kecakapan utama, kemampuan yang secara mendalam mempengaruhi kemampuan lainnya, baik memperlancar maupun menghambat kemampuan-kemampuan itu”.

Hal tersebut telah dibuktikan melalui kegiatan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2013) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Spiritual terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Surabaya. Penelitian tersebut menyatakan secara empirik bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja guru SMP Negeri Surabaya. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan tersebut, aspek-aspek kecerdasan emosi terdiri dari lima komponen. Lima komponen tersebut terdiri dari kesadaran diri, pengendalian diri, empati, motivasi, dan berhubungan baik dengan orang lain memiliki pengaruh terhadap pengembangan kinerja guru.

Gambar 4.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Sudarwan Danim (2008: 204) mendefinisikan kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Wiles (Burhanudin, 1994: 62) “kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok”. Sedangkan menurut Siagian (Edy Sutrisno, 2011: 213-214) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya. Selain itu menurut J. Canon (Syaiful Sagala, 2009: 115) mengatakan kepemimpinan adalah “kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi”.

Menurut (Ngalim Purwanto, 2005: 26) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhinya mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Sedangkan Menurut Armstrong (A.L Hartani, 2011: 28) kepemimpinan adalah “proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk

mencapai hasil yang diharapkan”. Selanjutnya Ordway Tead (Kartini Kartono, 2005: 57) mengungkapkan kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar orang yang dipimpinnya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Sedangkan Menurut (Wahyudi, 2009: 120) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, baik individu atau kelompok. Serta kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok untuk memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, sehingga bawahan dengan senang hati mau melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat dari beberapa ahli diantaranya menurut (Nurkolis, 2006: 167) gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja”. Sedangkan Menurut (Miftah Thoha, 2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang

digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain”. Selain itu menurut (Veithzal Rivai, 2002: 64) gaya kepemimpinan adalah “pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya”. Sedangkan menurut Agus Dharma (Hadari Nawawi, 2006: 115) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain”. Sedangkan menurut pendapat Hadari Nawawi (2006: 115) gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya.

Mengacu dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seorang pemimpin yang secara konsisten saat mempengaruhi bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama. Berdasarkan simpulan tersebut, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola perilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut.

2. Gaya Dasar Kepemimpinan

Menurut Ralph White dan Ronald Lippitt (Winardi, 2000: 79) ada tiga macam gaya kepemimpinan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini biasanya semua determinasi “policy” dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik serta Menurut Ralph White dan Ronald Lippitt (Winardi, 2000: 79) ada tiga macam gaya kepemimpinan. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Kemudian pemimpin cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.
- 2) Kepemimpinan demokrasi, gaya kepemimpinan ini biasanya keputusan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pemimpin. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila dibutuhkan nasihat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih. Pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja pada siapa saja yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada anggota kelompok. Kemudian pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritik setiap anggotanya.
- 3) Kepemimpinan *Laissez-Faire*, gaya kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali. Kemudian komentar dilakukan secara seponan dan

pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian tersebut.

3. Syarat menjadi Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Dimana kepemimpinannya akan mempengaruhi dan bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Menurut Koontz (Wahjosumidjo,2002: 104) kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh karena itu kemampuan seorang pemimpin yang efektif merupakan kunci sebagai pemimpin yang efektif. Sehingga tidak sembarang orang dapat menjadi kepala sekolah. Karena untuk menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu, seperti ijazah yang digunakan sebagai syarat formal, kemudian pengalaman mengajar dan usia maksimal. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.

4. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai pemimpin tertinggi yang berada di sekolah, tetapi kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi guru, pegawai serta warga sekolah. Fungsi dan peran kepala sekolah dalam menciptakan suatu keberhasilan haruslah dimulai dari perencanaan atau proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah terlebih dahulu. Sebagai seorang

pemimpin kepala sekolah harus dapat menciptakan perubahan secara efektif dalam penampilan kelompok. Seorang pemimpin harus dapat menggerakkan orang lain sehingga secara sukarela orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin. Oleh karena itu kepala sekolah harus mengetahui fungsi dari kepemimpinannya.

Menurut Soewadji Lazaruth (1994: 20) menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Kemudian apabila kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.

Selain itu telah dijelaskan mengenai fungsi dari kepemimpinan kepala sekolah menurut peraturan menteri pendidikan nasional nomor 19 tahun 2007

tentang standar pengelolaan sekolah. Adapun fungsi kepemimpinan kepala sekolah meliputi.

- 1) Perencanaan program
- 2) Pelaksanaan rencana kerja
- 3) Pengawasan evaluasi
- 4) Kepemimpinan kepala sekolah
- 5) Sistem informasi sekolah

Berdasarkan uraian di atas, peran seorang pemimpin atau kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang penuh serta memiliki wewenang yang kuat untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Pentingnya peran kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi dalam sekolah haruslah bersikap adil dan memiliki wibawa yang tinggi agar dapat mendukung tercapainya suatu tujuan menjadi lebih baik. Fungsi kepala sekolah itu mempunyai tugas memimpin, misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Kemudian apabila kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, peran seorang pemimpin atau kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang penuh serta memiliki wewenang yang kuat untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Pentingnya peran kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi dalam sekolah haruslah bersikap adil dan memiliki wibawa yang tinggi agar dapat mendukung tercapainya suatu tujuan menjadi lebih baik. Fungsi kepala sekolah itu mempunyai tugas memimpin, maka kepala sekolah itu merupakan kekuatan paling sentral yang mampu mempengaruhi, menggerakkan serta meyakinkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

5. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain. Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam

membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Dengan demikian terdapat hubungan positif kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin meningkat pula kinerja guru. gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari penilaian teman sejawat yaitu berdasarkan persepsi guru-guru Sekolah Dasar. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah proses membeda-bedakan, mengelompokkan, memfokuskan, dan mengorganisasikan pengamatan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar terhadap cara kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.

Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator kepemimpinan kepala sekolah sebagai instrumen penelitian (konstruk validitas internal) sebagai berikut.

- 1) pengambilan keputusan,
- 2) pembagian tugas kepada bawahan,
- 3) inisiatif bawahan,
- 4) pemberian sanksi/hukuman,
- 5) pemberian penghargaan terhadap prestasi,
- 6) menjalin komunikasi,
- 7) monitoring pelaksanaan tugas, dan
- 8) rapat kerja.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari penilaian teman sejawat yaitu berdasarkan persepsi guru-guru. Persepsi guru tentang gaya

kepemimpinan kepala sekolah adalah proses membeda-bedakan, mengelompokkan, memfokuskan, dan mengorganisasikan pengamatan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar terhadap cara kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.

Gambar 4.3 **Tinjauan tentang Kepemimpinan**

1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin memiliki bermacam-macam pengertian. Dimana dari beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin memiliki kesamaan. Menurut (Susilo Martoyo, 1994: 165) pemimpin adalah “seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya”. Selanjutnya pengertian pemimpin menurut (Veithzal Rivai, 2002: 27) mengatakan bahwa pemimpin adalah “seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain”. Sedangkan pengertian pemimpin menurut Fred E. Fieldler (Ngalim Purwanto, 2005: 27) pemimpin adalah “individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok”.

Selain itu pengertian pemimpin juga dijelaskan oleh Henry Pratt Fairchild (Kartini Kartono, 2005: 38) menyatakan pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha dan upaya orang lain melalui suatu kekuasaan. Sedangkan menurut (Kartini Kartono, 2005: 39) pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan

resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan khusus yang lebih baik dari pada yang lain sehingga dapat mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2. Tugas Seorang Pemimpin

Sebagai seorang pemimpin tentunya memiliki tugas yang harus dilaksanakan dalam kepemimpinannya, menurut (M. Ngalim Purwanto, 2005: 64) mengemukakan beberapa tugas sebagai seorang pemimpin antara lain ialah:

- 1) Memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan dari kelompoknya
- 2) Dari keinginan-keinginan itu dapat diambil keputusan-keputusan yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
- 3) Meyakinkan kelompoknya tentang apa yang menjadi keputusan, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya bersifat khayalan.
- 4) Menentukan cara yang dapat digunakan untuk mencapai atau menentukan keputusan-keputusan tersebut.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2011: 228) mengemukakan beberapa tugas sebagai seorang pemimpin antara lain.

- 1) Sebagai konselor

Sebagai seorang pemimpin seharusnya memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, maka dengan keterampilan tersebut pemimpin akan

dapat memberikan bantuannya dalam pemecahan masalah-masalah pribadi, masalah pekerjaan, pengembangan karier dan sebagainya. Dimana keterampilan ini harus dimiliki oleh setiap pemimpin yang biasanya merupakan orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi para karyawannya.

2) Sebagai instruktur

Sebagai seorang pemimpin seharusnya mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja baik tanpa melakukan kesalahan-kesalahan bila tidak mendapatkan arahan dari atasannya.

3) Memimpin rapat

Seorang pemimpin dapat berperan sebagai pemimpin rapat, dimana pemimpin ini dapat bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai pada pengambilan keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh bawahannya.

4) Mengambil keputusan

Seorang pemimpin juga memiliki tugas dalam pengambilan keputusan, karena keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan pengambilan keputusan. Dimana pengambilan keputusan itu akan berdampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya.

5) Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian

tugas dan wewenang kepada bawahannya. Dimana pendelegasian ini bertujuan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokratis.

1. Jenis Pemimpin

Menurut Kartini Kartono (2005: 10) mengemukakan terdapat dua jenis kepemimpinan, yaitu pemimpin formal (*formal leaders*) dan pemimpin informal (*informal leaders*).

a. Pemimpin formal

Pemimpin formal adalah orang yang oleh suatu organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan serta pengangkatan resmi untuk memimpin suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari suatu organisasi. Ciri-ciri pemimpin formal menurut Kartini Kartono (2005: 10) adalah:

- 1) Memiliki masa jabatan tertentu,
- 2) Harus memiliki beberapa persyaratan formal terlebih dahulu,
- 3) Mendapat dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas dan kewajibannya,
- 4) Mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu,
- 5) Dapat naik pangkat dan dapat dimutasi,
- 6) Akan mendapatkan sanksi bila melakukan kesalahan atau melanggar aturan,
- 7) Selama menjabat kepemimpinan, diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan *policy*, memberikan motivasi kerja kepada bawahan,

menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya, melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya, dan tugas-tugas penting lainnya.

b. Pemimpin informal

Pemimpin informal adalah orang yang tidak memperoleh pengangkatan formal sebagai seorang pemimpin, namun karena kualitas unggul yang dimilikinya dia dapat mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis maupun perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-ciri pemimpin informal menurut (Kartini Kartono, 2005: 11) antara lain adalah:

- 1) Tidak memiliki penunjukan formal sebagai pemimpin,
- 2) Kelompok masyarakat menunjuk dirinya sebagai pemimpin dan mengakuinya sebagai pemimpin,
- 3) Tidak mendapatkan dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas yang dipimpinnya,
- 4) Tidak mendapatkan imbalan jasa, walaupun dapat hanya diberikan secara sukarela,
- 5) Tidak perlu memiliki syarat formal, tidak memiliki atasan, tidak ada kenaikan pangkat, dan tidak dapat dimutasikan,
- 6) Bila melakukan kesalahan, maka dia tidak mendapatkan hukuman, hanya kepercayaan masyarakat terhadap dirinya akan berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dapat ditinggalkan oleh kelompoknya.

2. Syarat-syarat Pemimpin

Seorang pemimpin tentu harus berbeda dengan bawahannya. Kepemimpinan akan efektif apabila seorang pemimpin dilengkapi dengan syarat-syarat tertentu yang tidak dimiliki oleh anggota pada umumnya. Persyaratan tersebut diakui keberadaannya oleh anggota kelompok. Menurut (Kartini Kartono, 2005: 36) ada tiga syarat penting dalam konsepsi kepemimpinan dan harus dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
2. Kewibawaan yaitu merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
3. Kemampuan, yaitu sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa.

Sedangkan menurut pendapat Sudarwan Danim (2008: 205-206) pemimpin setidaknya harus memiliki persyaratan sebagai berikut (1) bertakwa terhadap Tuhan Yang maha Esa; (2) memiliki inteligensi yang tinggi; (3) memiliki fisik yang kuat; (4) berpengetahuan luas; (5) percaya diri; (6) dapat menjadi anggota kelompok; (8) adil dan bijaksana; (9) tegas dan berinisiatif; (10) berkapasitas membuat keputusan; (11) memiliki kestabilan emosi; sehat jasmani dan rohani; dan (12) bersifat prospektif. Sedangkan persyaratan sebagai seorang pemimpin telah dijelaskan kembali lebih rinci oleh (Tati Rosmiati dan Dedy Achmad

Kurniady, 2011: 128) yang mengemukakan persyaratan kepribadian sebagai seorang pemimpin yang baik. Persyaratan tersebut adalah (1) rendah hati dan sederhana; (2) bersifat suka menolong; (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi; (4) percaya kepada diri sendiri; (5) jujur, adil dan dapat dipercaya; dan (6) Keahlian dalam jabatan.

Sementara menurut Elsbree dan Reutter (Ngalim Purwanto, 2005: 53) mengemukakan syarat-syarat sebagai seorang pemimpin yang baik harus memiliki sifat-sifat personal dan sosial yang baik, kecakapan intelektual, latar belakang pengetahuan yang sesuai, filsafat pendidikan dan bimbingan, kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik-teknik mengajar, pengalaman profesional dan non professional, potensi untuk mengembangkan profesinya dan kesehatan fisik dan mental.

Berdasarkan uraian beberapa syarat kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi tidak hanya dia mampu mengarahkan bawahannya saja tetapi pemimpin tersebut harus lebih memiliki sikap bijaksana, mahir dalam manajemen, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta memiliki keterampilan, dengan demikian pemimpin akan berhasil dalam membawa kemajuan untuk organisasinya. Karena tanpa itu semua pemimpin tidak akan pernah berhasil dalam memajukan organisasinya.

3. Sifat-sifat Pemimpin

Menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/ mutu perilakunya, yang dapat

dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. George R. Terry (Susilo Martoyo, 1994: 173-174) mengemukakan 8 sifat seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Penuh energi, dalam mencapai kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, baik jasmani maupun rohani. Dimana seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam waktu yang tidak tertentu, ketika sewaktu-waktu tenaganya diperlukan maka dia harus sanggup untuk melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin.
- 2) Memiliki stabilitas emosi, seorang pemimpin yang efektif harus dapat menghilangkan rasa kecurigaan atau berfikir jelek terhadap bawahannya dan tidak boleh cepat emosi. Sebaliknya pemimpin harus dapat tegas, konsekuen dan konsisten dalam menentukan tindakan terhadap bawahannya.
- 3) Memiliki pengetahuan tentang hubungan antara manusia, seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang sifat-sifat seorang manusia atau bawahannya, sehingga seorang pemimpin dapat memberikan reaksi atau tindakan terhadap bawahannya.
- 4) Motivasi pribadi, seorang pemimpin harus memiliki dorongan dan motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri, bukan karena paksaan dari luar dirinya.
- 5) Kemahiran mengadakan komunikasi, seorang pemimpin harus mampu mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan, hal ini berguna untuk mendorong kemajuan bawahannya serta dapat memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

- 6) Kecakapan mengajar, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, memberikan maupun menerima saran-saran dari bawahannya.
- 7) Kecakapan sosial, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki sifat-sifat yang beragam, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja dibawah kepemimpinannya.
- 8) Kemampuan teknis, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan teknis yang dapat berguna bagi seorang pemimpin untuk lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

Sedangkan menurut Ordway Tead (Ngalim Purwanto, 2005: 53) mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah berbadan sehat, kuat dan penuh energy, yakin akan maksud dan tujuan organisasi, selalu bergairah, bersifat ramah-tamah, mempunyai keteguhan hati, unggul dalam teknik bekerja, sanggup bertindak tegas, memiliki kecerdasan, pandai mengajari bawahan dan percaya pada diri sendiri.

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus memiliki energi dan jasmani yang sehat, stabilitas emosi, pengetahuan tentang hubungan antara manusia, motivasi pribadi, kemahiran mengadakan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan sosial, serta kemampuan teknis. sehingga apa yang

dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

4. Ciri Seorang Pemimpin yang Baik

Seorang pemimpin yang baik tentu bukanlah perkara yang mudah karena seorang pemimpin mempunyai tugas yang berat. Namun banyak orang menginginkan menjadi seorang pemimpin yang baik. Kriteria untuk bisa dikatakan menjadi pemimpin yang baik harus memperhatikan ciri-cirinya. Menurut Sudarwan Danim (2010: 13) mengungkapkan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik. Ciri-ciri tersebut adalah adaptif terhadap situasi, waspada terhadap lingkungan sosial, ambisius dan berorientasi pada pencapaian, tegas, kerjasama atau kooperasi, menentukan, diandalkan, dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain, energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi, persisten, percaya diri, toleran terhadap stres dan bersedia untuk memikul tanggung jawab.

ii. Motivasi Kinerja Guru

1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara etismologis istilah motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang artinya ‘menggerakkan’ (*to move*) (Winardi 2011:24). Motivasi bermakna mendorong, mengarahkan dan mengekalkan suatu tingkah laku. Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak dan berbuat.

Winkel (1996) dalam Uno (2010:3) menyatakan, motif adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi motif merupakan kondisi internal dalam diri seseorang untuk mencapai keinginan. Dengan demikian motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Slavin (1994) dalam Rifai dan Anni (2011:159) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan, proses internal yang mengaktifkan dan memandu dan memelihara perilaku seseorang secara terus menerus. Sedangkan menurut Gray (1984) dalam Winardi (2011:27). Motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu. David McClelland *et al.* (1976) dalam Uno (2010:9) berpendapat bahwa:

“A motive is the reintegration by a cue of a change in an affective situation”

yang berarti motif merupakan implikasi dari hasil pertimbangan yang telah dipelajari (*reintegration*) dengan ditandai suatu perubahan pada situasi efektif. Sumber utama munculnya motif adalah rangsangan (*stimulus*) situasi sekarang dengan situasi yang akan diharapkan, sehingga tanda perubahan tersebut tampak pada adanya perbedaan afektif saat munculnya motif dan saat usaha pencapaian yang diharapkan. Sedangkan menurut Mc.Donal (1959) dalam Hamalik (2014:106) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang dilandasi dengan timbulnya perasaan dan interaksi untuk

mencapai tujuan. Artinya motivasi ini timbul karena adanya kebutuhan yang harus dicapai oleh seseorang.

Pendapat lain dikemukakan oleh Jamaris (2013:170) motivasi adalah suatu tindakan yang menggerakkan dan memilih untuk melakukan suatu perbuatan kearah tujuan yang akan dicapai. Sedangkan menurut Uno (2010:10) yang dimaksud dengan motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah lakul, yang mempunyai indikator sebagai berikut: (1) adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, (2) adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, (3) adanya harapan dan cita-cita, (4) penghargaan dan penghormatan atas diri, (5) adanya lingkungan yang baik, dan (6) adanya kegiatan yang menarik.

Zainun (2004:17) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan gambaran hubungan antara harapan yang dimiliki seseorang atau organisasi dengan tujuan yang telah ditentukan karena setiap orang memiliki suatu tujuan dalam kegiatannya. Hubungan antara harapan dengan tujuan ini beraneka ragam dan selalu bertambah, baik secara vertikal maupun horisontal. Gambaran mengenai hubungan ini tentu dipengaruhi oleh banyak faktor, baik dari dalam maupun faktor dari luar. Harapan ini dapat tercapai atau tidaknya tergantung dengan bagaimana usaha dari individu tersebut berusaha untuk mencapainya. Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk bertindak dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Dorongan ini dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal akan menimbulkan sikap antusias yang akhirnya

akan mendorong terjadinya perubahan tingkah laku. Dorongan ini menimbulkan perubahan tingkah laku yang lebih untuk mencapai tujuan yang menjadi harapan seseorang.

2. Motivasi Kinerja Guru

Pandangan tentang kerja dan bekerja sering dikaitkan dengan suatu kegiatan di dalam profesi yang dimiliki oleh seseorang. Karena seorang yang melakukan suatu pekerjaan secara rutin dan memiliki aturan tertentu di dalam pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan sebagai sebuah profesi. Satori, dkk. (2008:1.3) mengemukakan bahwa profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya. Artinya, pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang.

Guru merupakan sebuah profesi karena profesi guru pada hakikat dan sifatnya membutuhkan persyaratan dasar, keterampilan teknis dan sikap kepribadian tertentu (Surachmad (1973) dalam Satori dkk. 2008: 1.17). Pada prinsipnya suatu kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Mc.Daniel (2000) dalam Uno dan Lamatenggo (2012:62) mendefinisikan kinerja merupakan interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasi yang dimilikinya. Berdasarkan pendapat ini dapat disimpulkan bahwa seorang guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu akan menciptakan kinerja yang baik pula. Hal ini dikarenakan seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan menganggap segala masalah yang dihadapinya sebagai sebuah tantangan.

Tantangan ini akan menjadi dorongan dalam menyelesaikan segala tugasnya secara maksimal. Karena pada dasarnya motivasi adalah sebuah dorongan yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapinya dengan harapan akan mencapai hasil yang lebih baik atau optimal. Uno (2010:71) mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang.

Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Anoraga (2009:35) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dorongan ini bias internal maupun eksternal, serta bisa kuat dan lemah. Sehingga motivasi merupakan suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para guru agar dapat melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan penuh tanggung jawab. Senada dengan pendapat Anoraga, menurut Siagian (2012:138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut dan dengan merujuk pengertian motivasi, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah kekuatan yang ada di dalam diri seseorang guru untuk melakukan berbagai aktivitas guna mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Kekuatan ini dapat mempengaruhi semangat kerja guru, sehingga bisa lemah maupun kuat. Semangat ini sangat menentukan kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang guru. Faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja ini bisa berasal dari dalam maupun dari luar seorang guru.

3. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Uno (2010:29-34) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan yang berupa motif intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan menurut Sardiman (2014:75) motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor luar dan faktor psikis serta minat, namun motivasi itu tetap awalnya tumbuh di dalam diri seseorang. Dari kedua penjelasan yang dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor dari luar dan dari dalam serta minat. Faktor dari luar misalnya pengaruh dari organisasi dimana ia bekerja. Sedangkan faktor dari dalam adalah situasi psikis atau karakteristik individu itu sendiri misalnya minat terhadap pekerjaan. Faktor dari luar ini bisa dimanipulasi atau dikendalikan namun tidak dengan faktor dari dalam, karena situasinya terbentuk secara alamiah. Kedua faktor ini harus saling menguatkan satu sama lain, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

4. Macam-macam Motivasi

Ada banyak macam motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya yaitu menurut Dimiyati dan Mudjiono, Djamarah dan Oemar Hamalik. Dimiyati dan Mudjiono (2009:86) mengklasifikasikan dua macam motivasi berdasarkan jenis dan sifatnya, yaitu sebagai berikut:

a. Berdasarkan Jenisnya

Ada dua macam motivasi yaitu motivasi primer dan sekunder. Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar yang umumnya berasal dari segi biologis dan jasmani manusia. Sedangkan motivasi sekunder adalah motivasi yang diperoleh dari belajar melalui pengalaman. Motivasi sekunder disebut juga dengan motivasi sosial. Perilaku pada motivasi sekunder ini dipengaruhi oleh sikap, emosi, pengetahuan, kebiasaan dan kemauan.

b. Berdasarkan Sifatnya

Ada dua macam motivasi yaitu motivasi dalam diri sendiri (intrinsik) dan motivasi dari luar seseorang (ekstrinsik). Motivasi intrinsik dalam pengertian ini mengarah kepada timbulnya motivasi berprestasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan terhadap perilaku seseorang di luar perbuatan yang dilakukannya. Menurut Djamarah (2011:149) ada dua macam motivasi yaitu motivasi yang berasal dari dalam pribadi seseorang dan berasal dari luar diri seseorang. Kedua macam motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk

melakukan sesuatu. Bila seseorang telah memiliki motivasi intrinsik dalam dirinya maka ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari luar dirinya. Motivasi intrinsik dilator belakang oleh pemikiran yang positif. Motivasi intrinsik ini muncul berdasarkan kesadaran dengan tujuan esensial, bukan sekedar atribut dan seremonial.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik yang positif dan negatif sama-sama mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Senada dengan Djamarah, menurut Hamalik (2013:162) ada dua jenis motivasi yaitu motivasi murni dan motivasi ekstrinsik.

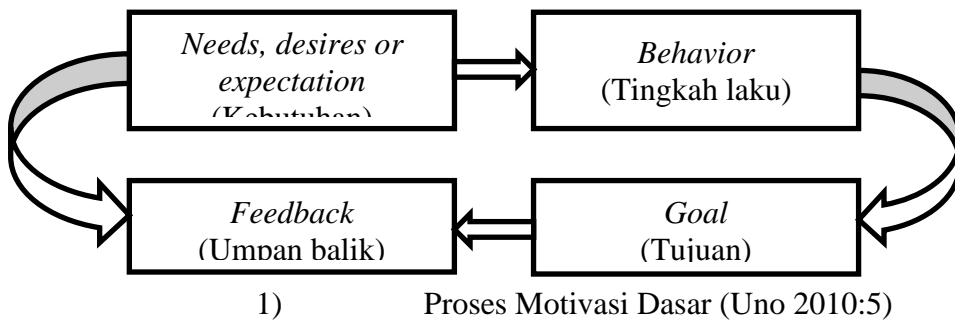
Motivasi murni sama dengan motivasi intrinsik yaitu motivasi yang timbul dan hidup dari dalam diri sendiri yang merupakan motivasi yang sesungguhnya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari faktor-faktor dari luar. Motivasi *intrinsik* ini misalnya, persepsi seseorang mengenai dirinya, minat, tanggung jawab, semangat, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja yang dihasilkan. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* misalnya keinginan mendapat penghargaan atau prestasi, uang, mendapat pujian dari oranglain, dan dorongan dari atasan, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Hal tersebut sependapat dengan Siagian (2012:139) yang menyatakan bahwa di dalam diri seseorang terdapat motivasi bersifat internal dan eksternal yang dapat positif maupun negatif.

Baik motivasi yang bersifat positif dan negatif akan dijadikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Motif intrinsik harus lebih kuat dari motif ekstrinsik. Karena keinginan yang kuat pada individu akan membawa manfaat yang lebih banyak. Keyakinan pada diri sendiri harus lebih kuat karena individu tersebut yang melakukan berbagai keinginan dan kebutuhan yang menjadi motif kehidupannya dan harus dicapai. Dari beberapa macam motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa macam motivasi itu ada dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi dari dalam sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi dari luar. Kebutuhan akan motivasi ini dipengaruhi oleh motivasi primer dan sekunder.

5. Teori-teori Motivasi

Beberapa ahli banyak mendefinisikan tentang teori motivasi, diantaranya didasarkan pada asas kebutuhan (*need*) dan dorongan serta pencapaian kepuasan. Teori motivasi yang didasarkan atas dasar asas kebutuhan, mendefinisikan motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Hellrigel and Slocum (1979) dalam Uno (2010:5) yaitu: (1) keinginan yang hendak dipenuhi; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik. Tujuan dari adanya teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku yang disebabkan oleh individu yang termotivasi hingga menimbulkan kinerja yang tinggi (Winardi 2011:29).

Proses interaksi kebutuhan sebagai produk motivasi dasar (*basicmotivasion proses*), dapat digambarkan dengan model proses seperti berikut.



2)

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang terjadi apabila seseorang memiliki sebuah keinginan atau kebutuhan untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Apabila tujuan tersebut telah tercapai maka, yang dibutuhkan adalah umpan balik apakah seseorang tersebut merasa puas atau tidak. Apabila tujuan tersebut telah terpuaskan maka siklus ini tidak diulangi lagi, namun apabila tujuan tersebut tidak dapat tercapai dengan maksimal maka akan diulangi lagi agar mendapatkan umpan balik yang sesuai dengan apa yang diharapkan.

Motivasi akan terjadi apabila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Maslow sebagai tokoh motivasi aliran humanisme menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya laten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut menurut Robbins (1986) dalam Uno (2010:6) mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya),

kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri.

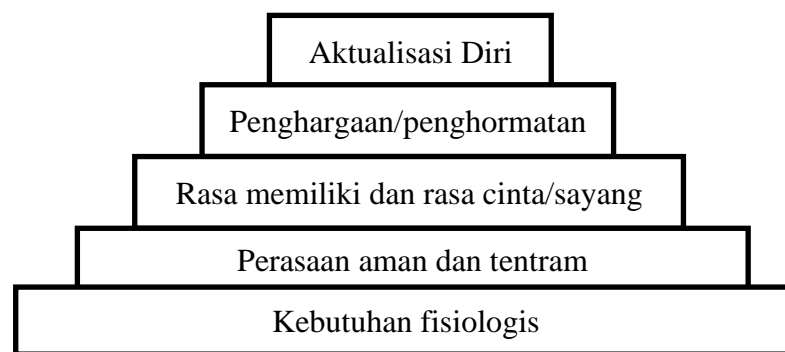
Menurut Uno (2010:9) motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Dengan sasaran; (1) mendorong manusia untuk memenuhi kebutuhan, (2) menentukan arah yang hendak dicapai dan (3) menentukan perbuatan yang harus dilakukan. Ada banyak teori tentang motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

2.2.1.6.1 Motivasi menurut Teori Maslow (Teori Kebutuhan Sebagai Hierarki)

Seperti yang telah dikemukakan di atas, teori ini paling banyak digunakan jika dibandingkan dengan teori lainnya. Menurut teori ini kebutuhan manusia yang tidak terpuaskan merupakan dasar dari motivasi melakukan berbagai kegiatan (Jamaris 2013:172). Teori Maslow mendasarkan pada kebutuhan manusia mulai dari yang paling dasar hingga paling tinggi yang saling terkait dan mendorong individu untuk melakukan berbagai tindakan.

Menurut Surya (2014: 55) teori kebutuhan ini meliputi: (1) kebutuhan jasmani (biologis), yaitu kebutuhan manusia yang berhubungan dengan proses kehidupan jasmaniah. Kebutuhan ini sifatnya primer dan universal yang artinya mutlak harus dipenuhi; (2) kebutuhan akan rasa aman. Jika kebutuhan ini terpenuhi maka orang akan merasa berada dalam situasi yang tenteram bebas dari ketegangan; (3) kebutuhan sosial, manusia adalah makhluk sosial sehingga manusia pasti saling membutuhkan satu sama lain; (4) kebutuhan akan harga diri.

Setiap orang pasti ingin mempertahankan harga dirinya dan dikembangkan; (5) kebutuhan untuk mewujudkan diri, yaitu menampilkan pribadi yang khas dari dirinya. Teori kebutuhan (*needs*) yang digambarkan secara hierarkis menurut Stephen P Robbins (1996) dalam Uno (2010:6) yaitu sebagai berikut:



3) Hierarki Kebutuhan Maslow

2.2.1.6.2 Motivasi menurut Teori Herzberg (Teori Motivasi Higiene)

Dasar teori ini adalah usaha manusia untuk memenuhi kepuasan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya (Jamaris 2013:174). Istilah higiene menunjukkan faktor yang dapat menyenangkan para pekerja di dalam organisasi (Siagian 2012:165). Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan prestasi kerja, pengakuan atau penghargaan, tanggung jawab dan kemajuan kerja. Hal yang membuat individu bersemangat melakukan pekerjaan adalah faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Kepuasan kerja yang dihasilkan oleh individu didasarkan oleh faktor intrinsik. Sedangkan ketidakpuasan atau tidak ada kepuasan umumnya berkaitan dengan faktor ekstrinsik (Siagian 2012:164). Tetapi faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja antara individu yang satu dengan yang lain itu berbeda. Implikasi dari teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak

hanya mencari nafkah, namun juga sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya.

2.2.1.6.3 Motivasi menurut Teori McClelland (Teori Tiga Kebutuhan/Motif Berprestasi)

Menurut teori ini perbuatan yang dilakukan oleh individu didorong oleh adanya kebutuhan untuk berprestasi sebaik mungkin dalam mencapai tujuan (Surya 2012:57). Teori ini meyakini bahwa *achievement* dan motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam kesuksesan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam teori ini terdapat tiga jenis motivasi yaitu: motivasi berprestasi (*need for achievement*); motivasi terhadap kekuasaan (*need for power*); dan motivasi afiliasi (*need for affiliation*). Penjelasan mengenai ketiga jenis motivasi tersebut menurut Jamaris(2013:175—176) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berprestasi, merupakan motivasi yang membuat individu berusaha mencapai prestasi dan berusaha mengatasi segala hambatan yang menghalangi usahanya untuk mencapai prestasi tersebut.
2. Motivasi terhadap kekuasaan, merupakan daya dorong atau motivasi untuk mencari pengaruh atau kekuasaan secara efektif dan memberikan manfaat.
3. Motivasi afiliasi, merupakan kebutuhan yang mendorong individu melakukan interaksi sosial dengan individu lainnya.

Menurut McClelland (1961) dalam Surya (2012:57) seseorang memiliki motif yang tinggi ditandai dengan tiga ciri yaitu: (1) menyenangi situasi yang menuntut tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah; (2) cenderung mengambil resiko yang moderat dibanding dengan resiko rendah atau tinggi; (3)

selalu mengharapkan balikan nyata dari semua unjuk kerja yang telah dilakukannya.

2.2.1.6.4 Motivasi menurut Vroom (Teori Harapan)

Vroom (1964) dalam Jamaris (2012:176) mendefinisikan motivasi adalah hasil interaksi dari tiga faktor, yaitu: (1) seberapa besar orang menginginkan imbalan, (2) perbuatan atau usaha yang akan menghasilkan apa yang diharapkan; (3) perkiraan bahwa prestasi akan menghasilkan perolehan. Kuat atau lemahnya harapan yang dimiliki oleh seseorang, merupakan inti dari kuat tidaknya tindakan yang dilakukan oleh seseorang (Siagian 2012:179). Harapan ini menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan harapan tersebut memiliki daya tarik bagi orang yang bersangkutan.

2.2.1.6.5 Motivasi menurut Teori ERG

Teori ini dikembangkan berdasarkan kebutuhan manusia yang lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. E berarti *existence* atau kebutuhan untuk tetap hidup, R berarti *relatedness* atau kesesuaian, dan G berarti *growth* atau perkembangan, ketiga aspek ini saling berhubungan (Feldman (1986) dalam Jamaris 2012:177).

2.2.1.6.6 Motivasi menurut Teori Equity (Teori Kesejajaran/Keadilan)

Motivasi dipengaruhi oleh perasaan tentang perlakuan yang diterima oleh individu. Menurut Siagian (2012:175) perlakuan yang adil apabila perlakuan itu menguntungkan bagi individu. Teori equity menghasilkan pemahaman terhadap peranan perasaan motivasi seseorang karena teori ini menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan hal-hal berikut ini: (1) faktor-faktor yang menyebabkan individu

merasa tidak diperlakukan secara tidak adil oleh institusi dimana ia bekerja; (2) hal-hal yang menjadi dasar seseorang untuk melakukan penilaian tentang sesuatu yang dirasa adil; (3) hal-hal yang menjadi dasar untuk melakukan perbandingan terhadap sesuatu yang dianggap adil (Jamari2013:178).

2.2.1.6.7 Motivasi menurut Teori Pencapaian Tujuan

Teori pencapaian tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang akan dicapai merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu (Jamaris 2013:178). Motivasi kerja individu dapat ditingkatkan dari penetapan tujuan yang akan dicapai. Semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kepantasan dan kelayakan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan tersebut (Siagian 2012:174). Oleh karena itu disarankan beberapa hal berikut: (1) tujuan perlu dirumuskan secara spesifik; (2) tingkat kesukaran merupakan tantangan bagi individu; (3) untuk meningkatkan motivasi dan kinerja suatu tujuan perlu diinternalisasi (diterapkan).

2.2.1.6.8 Teori Penguatan (Skinner)

Penguatan yang diterima oleh seseorang akan mempengaruhi motivasi yang ada di dalam dirinya dalam melakukan tindakan. Penguatan yang diterima bisa berupa penguatan positif maupun penguatan negatif. Surya (2012:57) menjelaskan kuat atau lemahnya dorongan bagi seseorang melakukan suatu tindakan banyak tergantung pada faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah dari hasil tindakannya. Sementara itu, menurut Siagian (2012:174) faktor yang mengendalikan perilaku adalah faktor penguatan. Faktor penguatan

ini merupakan suatu konsekuensi yang timbul apabila mengikuti suatu proses, sehingga memperbesar suatu kemungkinan tindakan itu akan diulangi.

Prinsip yang digunakan yaitu *operant conditioning*. Setiap respon yang terjadi dari suatu stimulus, akan menjadi stimulus baru untuk kemudian memperoleh penguatan. Surya (2012:58) mengklasifikasikan penguatan ke dalam empat macam, sebagai berikut: (1) penguatan positif, yaitu memberikan penguatan terhadap tindakan yang dinilai positif atau baik; (2) penguatan negatif, yaitu dengan memberikan penguatan untuk meninggalkan tindakan-tindakan yang dipandang negatif atau kurang tepat; (3) penghapusan, yaitu usaha untuk menurunkan tindakan yang tidak dikehendaki dengan memberikan penguatan manakala tindakan itu terjadi; (4) hukuman, yaitu memberikan hukuman bagi yang di pandang tidak sesuai dengan harapan melakukan tindakan yang tepat.

2.2.1.6.9 Teori X dan Y

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Teori ini menekankan pada pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan oleh manusia dalam organisasi (McGregor (1960) dalam Siagian 2012:162). Inti teori ini yaitu: (1) teori —X, pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif; dan (2) teori —Y, pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif. Sehingga suatu kinerja yang dihasilkan sangat bergantung dari asumsi motivasi yang digunakan oleh masing-masing individu. Ada sejumlah teori lain tentang motivasi dalam pekerjaan yang dikemukakan oleh Uno (2010:49) yaitu: (1) teori keadilan (*equality*): motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baikkah mereka diperlakukan di dalam

organisasi apabila dibandingkan dengan orang lain; (2) teori sasaran (*goal*): teori ini didasarkan pada kepercayaan bahwa sasaran orang ditentukan oleh cara mereka berperilaku dalam pekerjaan dan jumlah upaya yang mereka gunakan; dan (3) teori perlambang (*attribution*): motivasi tergantung pada faktor-faktor internal dan faktor eksternal.

Berdasarkan berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat timbul karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini berupa tujuan yang diharapkan dapat dicapai melalui tindakan. Tindakan ini dapat diperkuat melalui penguatan dan dapat dipengaruhi oleh pandangan positif atau negatif yang dianut oleh seseorang serta perlakuan yang diterima oleh seseorang dari lingkungannya. Tujuan dari adanya teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku yang disebabkan oleh individu yang termotivasi hingga menimbulkan kinerja yang tinggi.

6. Prinsip-prinsip Motivasi

Surya (2014:58) mengemukakan tujuh prinsip motivasi yang dapat dijadikan acuan diantaranya yaitu:

- 2.2.1.2.1 Prinsip Kompetisi, yaitu persaingan secara sehat baik inter maupun antar pribadi.
- 2.2.1.2.2 Prinsip Pemacu, yaitu dorongan untuk melakukan berbagai tindakan akan terjadi apabila ada pemacu tertentu.
- 2.2.1.2.3 Prinsip Ganjaran dan Hukuman, yaitu dorongan agar dapat menimbulkan ganjaran dan tidak menyebabkan hukuman.

- 2.2.1.2.4 Kejelasan dan Kedekatan Tujuan, yaitu makin jelas dan makin dekat suatu tujuan maka akan makin mendorong seseorang untuk melakukan tindakan.
- 2.2.1.2.5 Pemahaman Hasil, yaitu hasil yang dicapai seseorang dapat memberikan motif untuk melakukan tindakan selanjutnya.
- 2.2.1.2.6 Pengembangan Minat, yaitu motivasi akan meningkat apabila memiliki minat yang besar dalam melakukan tindakannya.
- 2.2.1.2.7 Lingkungan yang Kondusif, yaitu lingkungan yang kondusif dapat menumbuhkan motif untuk berperilaku dengan baik dan produktif.

Berbeda dengan pendapat Surya, menurut Hamalik (2014:114) ada beberapa prinsip motivasi yaitu sebagai berikut pujian lebih efektif dari pada hukuman, semua kebutuhan psikologis (yang bersifat dasar) harus mendapat pemuasan, motivasi yang berasal dari individu lebih efektif dari pada motivasi yang dipaksakan dari luar, perbuatan yang sesuai dengan keinginan memerlukan usaha penguatan, tugas-tugas yang bersumber dari diri sendiri akan menimbulkan minat yang lebih besar untuk mengerjakannya ketimbang bila dipaksakan, motivasi mudah menjalar dan menyebar luas terhadap orang lain, pemahaman yang jelas tentang tujuan akan merangsang motivasi, pujian-pujian yang datang dari luar (*external reward*) kadang-kadang diperlukan dan cukup efektif untuk merangsang minat yang sebenarnya, teknik dan prosedur kinerja yang bermacam-macam efektif untuk memelihara minat, minat khusus yang dimiliki oleh individu berdaya guna untuk mempelajari hal yang lainnya, tekanan dari kelompok umumnya lebih efektif dalam memotivasi, tugas yang terlalu sukar

dapat mengakibatkan frustrasi sehingga dapat menuju kepada demoralisasi dan tiap individu memiliki tingkat frustrasi dan toleransi yang berbeda.

Berdasarkan kedua prinsip yang dikemukakan para ahli maka, dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan berbagai upaya untuk memberikan motivasi adalah melalui beberapa prinsip. Prinsip tersebut diantaranya adalah prinsip kompetisi, pemacu, ganjaran, kejelasan, pemahaman hasil, minat, lingkungan yang kondusif, kebutuhan, pujian, tekanan, teknik dan kebutuhan. Pada dasarnya prinsip motivasi ini bisa berasal dari dalam individu maupun dari luar individu.

7. Komponen Utama Motivasi

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2009:80) ada tiga komponen utama dalam motivasi yaitu sebagai berikut:

2.2.4.4.1 Kebutuhan, terjadi apabila individu merasa ada ketidakseimbangan antara apa yang ia miliki dan yang ia harapkan. Kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu tentu berdeda-beda. Ada tiga kebutuhan dasar yang dimiliki oleh setiap orang, yaitu: kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan berprestasi.

2.2.4.4.2 Dorongan, merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang ada di dalam individu berkembang untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut. Dorongan ini berfungsi untuk mengaktifkan tingkah laku.

2.2.4.4.3 Tujuan adalah hal yang ingin dicapai oleh seorang individu. Tujuan merupakan pemberi arah pada perilaku seseorang.

Berbeda dengan Dimiyati dan Mudjiono, menurut Hamalik (2014:107) motivasi memiliki dua komponen yaitu:

Gambar 2.1 Komponen dalam (*inner component*): ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen ini merupakan kebutuhan yang ingin dipuaskan.

Gambar 2.2 Komponen luar (*outer component*): ialah keinginan dan tujuan yang mengarahkan perbuatan seseorang. Komponen ini merupakan kebutuhan yang hendak dicapai.

Menurut Uno (2010:65) terdapat tiga unsur yang menjadi kunci dari motivasi, yaitu (1) upaya, (2) tujuan organisasi, dan (3) kebutuhan. Seseorang yang mempunyai upaya yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Unsur yang kedua yaitu tujuan organisasi, tujuan organisasi yang ditetapkan secara jelas akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal secara mudah untuk tercapainya tujuan organisasi. Unsur yang terakhir yaitu kebutuhan, unsur ini merupakan suatu keadaan yang harus dipenuhi.

Berdasarkan ketiga penjelasan mengenai komponen utama motivasi dapat disimpulkan bahwa komponen utama motivasi adalah kebutuhan, upaya atau dorongan dan tujuan. Ketiga komponen ini bisa dipengaruhi oleh komponen luar dan komponen dalam. Komponen dalam merupakan kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar merupakan kebutuhan yang hendak dicapai. Ketiganya saling terkait satu sama lain, sehingga menjadi kesatuan komponen yang utuh dan dapat menimbulkan motivasi yang kuat.

8. Ciri-ciri Motivasi

Motivasi merupakan hal yang tidak dapat dilihat, namun dapat diinterpretasikan melalui tindakan yang dilakukan oleh individu. Anoraga (2009:35) mengklasifikasikan ciri-ciri motivasi dari individu kedalam empat macam. Ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut:

- 2.2.3.5.1 Motif adalah majemuk, motivasi tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung secara bersama-sama.
- 2.2.3.5.2 Motif dapat berubah-ubah, motif yang berubah-ubah disebabkan oleh keinginan manusia yang berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan manusia.
- 2.2.3.5.3 Motif berbeda-beda bagi individu, setiap individu memiliki motif yang berbeda walaupun sama-sama melakukan pekerjaan yang sama.
- 2.2.3.5.4 Beberapa motif tidak disadari oleh individu, kuatnya dorongan individu mengakibatkan individu tersebut tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Sementara ciri motivasi menurut Sardiman (2011: 83) sebagai berikut (1) tekun menghadapi tugas yaitu dapat bekerja secara terus menerus dalam waktu yang lama dan tidak berhenti sebelum pekerjaan atau tugasnya selesai; (2) Ulet menghadapi kesulitan yaitu tidak putus asa, menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah; (3) lebih senang bekerja mandiri; (4) cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin; dan (5) dapat mempertahankan pendapatnya yaitu yakin terhadap pendapatnya sendiri dan dapat mempertahankannya. Dari kedua

pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri motivasi secara umum adalah motivasi itu majemuk, dapat berubah-ubah, berbeda tiap individu, tidak disadari dan tidak terlihat. Ciri motivasi yang terdapat di dalam individu bisa seluruhnya terpenuhi ataupun tidak. Majemuk misalnya tekun dan ulet dalam menghadapi kesulitan. Motivasi dapat berubah-ubah salah satunya disebabkan karena sifat manusia yang mudah bosan. Motivasi yang dimiliki tiap individu berbeda karena sifat manusia yang berbeda, seperti seseorang lebih senang bekerja secara mandiri sedangkan yang lain tidak. Ciri yang terakhir yaitu motivasi tidak disadari, misalnya ketika seseorang dalam keadaan yang mengharuskan mempertahankan diri. Maka orang tersebut secara tidak sadar akan mempertahankan pendapat apa yang telah diyakininya. Motivasi memang tidak terlihat namun dapat diinterpretasikan melalui tingkah laku yang dilakukan oleh masing-masing individu ketika melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

9. Fungsi Motivasi

Motivasi memiliki fungsi terhadap individu. Menurut Sardiman(2011:85) ada tiga fungsi motivasi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- (2) Menentukan arah perbuatan, yaitu menentukan arah tujuan yang hendak dicapai.

(3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan untuk mencapai tujuan dan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Sejalan dengan pendapat Sardiman, menurut Hamalik (2014: 108) fungsi motivasi ada tiga, yaitu sebagai berikut:(1) motivasi mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi maka tidak akan timbul suatu perbuatan; (2) motivasi berfungsi sebagai pengarah. Artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan; (3) motivasi berfungsi sebagai penggerak. Artinya motivasi berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan. Dari kedua pendapat tentang fungsi motivasi, dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi ada tiga yaitu sebagai pendorong, menentukan arah dan menentukan perbuatan. Sebagai pendorong yaitu mendorong menggerakkan manusia untuk melakukan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagai pengarah yaitu menentukan arah perbuatan yang akan dilakukan oleh individu. Dan yang terakhir berfungsi sebagai penentu perbuatan, yaitu menentukan perbuatan mana yang akan dilakukan dan yang tidak dilakukan. Motivasi juga berfungsi untuk mengendalikan tenaga atau upaya seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila upaya dan usahanya ingin ditingkatkan maka pemberian motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik perlu dilakukan, karena agar lebih terdorong untuk melakukan tindakan tersebut.

iii. Kinerja Guru

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja menurut Drucker (Sukarno Andhy Yahya, 2013: 9) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif. Menurut Whitmore (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012: 59) mengemukakan kinerja adalah “pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang”. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan, 1997 : 82). Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan serta penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta pekerja.

Mangkunegara (2001: 32) mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mc Daniel (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012: 62) berpendapat bahwa kinerja adalah “interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya”.

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitasnya, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kinerja guru berarti adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan

kepadanya yang dilihat melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil penilaian. sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kinerja guru berarti adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang dilihat melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil penilaian.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik. Kualitas seorang guru akan sangat menentukan hasil dari pendidikan, karena guru merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari seseorang, menurut Sumarno (2009: 14) menyebutkan ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

- Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik. Kualitas seorang guru akan sangat menentukan hasil dari pendidikan, karena guru merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Sehingga kinerja seseorang dapat lebih meningkat dengan adanya dorongan dari dalam dirinya yang dimiliki oleh seseorang tersebut sebagai modal dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut keputusan bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan angka kreditnya serta peraturan bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara, Nomor 14 Tahun 2010 dan Nomor 03/V/PB/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan angka kreditnya. adalah sebagai berikut:

- Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik

pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

- Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.
- Kegiatan bimbingan adalah kegiatan guru dalam menyusun rencana bimbingan, melaksanakan bimbingan, mengevaluasi proses dan hasil bimbingan, serta melakukan perbaikan tindak lanjut bimbingan dengan memanfaatkan hasil evaluasi.

2. Manajemen Kinerja Guru dalam Sistem Organisasi Sekolah

Menurut Robbins (Daman hermawan dan Cepi Triatna, 2011: 69) menekankan bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasi dalam arti perlu manajemen. Menurut Surya Dharma (2011: 25) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Jadi manajemen kinerja guru dalam sistem organisasi sekolah merupakan usaha sistematis untuk mengelola kinerja guru dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya baik secara individu maupun kelompok dan guna meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Selain itu, manajemen kinerja guru

dalam sekolah sangat mengutamakan sistem komunikasi terbuka dalam relasi kemitraan antara kepala sekolah sebagai pimpinan dan para guru sebagai staff pendidik di sekolah. Dimana komunikasi tersebut dilaksanakan melalui kepemimpinan untuk menetapkan tujuan dari pendidikan, rencana kerja, memberi umpan balik, penilaian kinerja serta pengembangan sekolah.

3. Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya. Hal ini tercermin pada kemampuan guru sehubungan dengan tugasnya dalam proses belajar dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kegiatan perencanaan pembelajaran.
- 2) Pelaksanaan pembelajaran.
- 3) Pelaksanaan penilaian pembelajaran.
- 4) Tindak lanjut hasil penilaian.

4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan (Akadum.1999: 67). Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan

untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai dilingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya. Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S. P. (2005: 25) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. Sedangkan menurut Siswanto (2005: 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan Malayu S. P. (2005: 25), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999: 67) adalah untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai, memotivasi pegawai untuk

memperbaiki kinerjanya, mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil dan mengadakan penelitian manajemen personalia. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999: 67) adalah: penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai serta untuk kepentingan penelitian pegawai.

Menurut Husaini Usman (2004: 489) ada 5 faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu: (1) kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, dan (5) konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi.

5. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG). Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi: (1) merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, (3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas (Depdiknas, 2008: 75), yaitu:

a. Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: a) identitas silabus, b) standar kompetensi, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) materi pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, f) inidakator, g) alokasi waktu, h) sumber pembelajaran. Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: a) identitas RPP, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) indikator, e) tujuan pembelajaran, f) materi pembelajaran, g) metode pembelajaran, h) langkah-langkah kegiatan, i) sumber pembelajaran, j) penilaian.

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

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

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.

3) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes

yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya. 3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

b. Kerangka Berpikir

Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK swasta se-Kabupaten Semarang dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Kinerja tenaga pendidikan khususnya guru sebagai ujung tombak pelayanan pendidikan di lapangan merupakan masalah yang sangat penting untuk dikaji dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Kinerja guru yang baik merupakan salah satu jawaban untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan yang diberikan terhadap masyarakat. Kunci utama dalam peningkatan kualitas pelayanan pendidikan adalah guru yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi.

Kinerja yang dihasilkan guru tidak lepas dari faktor yang mempengaruhinya. Menurut Gibson Jl , JM Ivancevich, dan Donnelly Junior(1997: 15) menjelaskan bahwa ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja, yang selanjutnya berefek kepada kinerja guru yaitu: variable individu, psikologis dan organisasi. Lebih lanjut Gibson Ivancevich, dan Donnelly Junior menjelaskan bahwa faktor individu yang mempengaruhi perilaku kerja adalah kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Adapun faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Selanjutnya, faktor organisasi terdiri dari sumber daya, komunikasi, kepemimpinan, imbalan, struktur dan rancangan kerja.

Kinerja guru dan hasilnya juga sangat ditentukan oleh faktor psikologis dosen tersebut yaitu kecerdasan emosional. Berdasarkan kenyataan dilapangan

menunjukkan, seorang guru yang mempunyai IQ tinggi tidak menjamin keberhasilan dalam pembelajarannya, namun seorang guru yang IQ-nya sedang tetapi EQ-nya tinggi lebih besar peluang keberhasilannya dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Coleman (1999: 31) yang menjelaskan bahwa Kecerdasan (IQ) dan Kecerdasan emosi (EQ) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, namun kecerdasan emosilah yang lebih berperan untuk menghasilkan kinerja yang cemerlang.

Guru sebagai pengganti orangtua di sekolah, merupakan pendidik diharapkan mampu membantu siswa dalam bidang akademik maupun non akademik. Guru bimbingan dan konseling yang memiliki kemampuan memahami emosi dirinya, memahami emosi orang lain, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri maupun orang lain, dan membina hubungan yang baik akan lebih peka terhadap keadaan siswa dan lingkungan sekitar sehingga dengan kepekaan itu akan menumbuhkan keinginan untuk menolong. Sedangkan guru yang kurang memiliki kemampuan memahami emosi dirinya, memahami emosi orang lain, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri maupun orang lain dan membina hubungan, kepekaannya terhadap siswa dan lingkungan sekitar kurang, sehingga keinginan untuk menolong sedikit. Hal ini menegaskan bahwa guru yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, perilaku prososialnya akan tinggi. Sedangkan guru yang memiliki kecerdasan emosi yang rendah, perilaku prososialnya akan rendah.

Sunyoto (1999: 34) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang dinamik yang mendorong seseorang untuk berprestasi. Motivasi merupakan

sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Motivasi membuat orang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Sehingga motivasi harus benar-benar dipahami oleh seorang manajer karena seorang manajer adalah orang yang bertindak dengan menggunakan orang lain. Memahami motivasi kerja yang ada pada diri personal karyawan merupakan tugas manajer disemua perusahaan baik itu sektor swasta atau pemerintah.

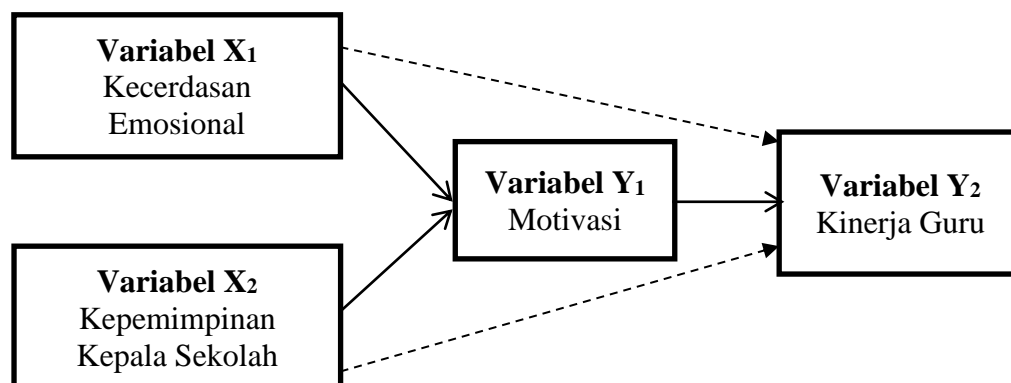
Pemahaman mengenai motivasi bukanlah hal yang mudah, motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri manusia dan tidak tampak dari luar namun motivasi seseorang bisa dinilai melalui perilaku orang tersebut dan hanya motivator yang menyebabkan tenaga kerja mengarahkan segala tenaga dan kemudian mendapat produktivitas yang lebih tinggi dan teori ini menyarankan agar manajer memanfaatkan motivator ini sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Frederick Herzberg dalam Sunyoto, 1999: 34). Mendukung pendapat dari beberapa ahli tersebut dapat kami simpulkan bahwa guru sebagai tenaga kerja di sekolah diharapkan memiliki motivasi yang tinggi sehingga tugas-tugasnya dalam memberikan pengajaran kepada peserta didik baik teori maupun praktik di sekolah dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan target-target dalam kurikulum yang telah ditetapkan.

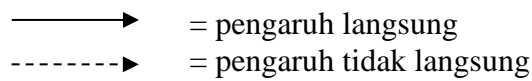
Miftah Thoha (2001: 36) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan, pemimpin disini adalah merupakan individu yang memiliki program atau rencana yang bersama anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut sehingga kepemimpinan dapat dipandang sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi anggota

dalam mencapai tujuan organisasi. Mendukung pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung arti bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain (bawahannya) supaya lebih bekerja keras dalam tugasnya, atau mengubah kelakuan mereka.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah ikut menentukan dalam pembentukan kinerja guru tempat dia bekerja karena profesi guru dituntut untuk dapat menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan pimpinannya dalam penyusunan administrasi dan perangkat pembelajaran yang akan disampaikan kepada anak didiknya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan arapan guru akan menimbulkan iklim komunikasi yang baik guna mendukung guru untuk menyampaikan program pengembangan dan ide-ide lain kepada kepala sekolah yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja guru itu sendiri.

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kegiatan di sekolah yang akhirnya akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan belajar atau prestasi belajar siswa. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat dilihat dengan membandingkan kinerja pekerjaan seseorang terhadap tolok ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Evaluasi terhadap kinerja biasanya merupakan tanggung jawab pimpinan (Simamora, 2004: 39).





Gambar 2.1 Kerangka Konseptua

c. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014: 99) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- i. Ada pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang.
- ii. Ada pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi terhadap kinerja guru SMK swasta Se-Kabupaten Semarang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

4.1.1.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja
 - (1) Kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dimana semakin baik kecerdasan emosional guru maka semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakannya dalam bekerja di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
 - (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dimana semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakannya dalam bekerja di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
 - (3) Kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Dimana semakin kecerdasan emosional guru dan kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakannya dalam bekerja di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
- 2) Pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

- i. Kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana semakin baik kecerdasan emosional guru maka semakin tinggi kinerja guru yang dirasakannya dalam bekerja di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
- ii. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja yang dirasakannya dalam bekerja di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
- iii. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana semakin baik motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru di SMK swasta di Kabupaten Semarang.
- iv. Kecerdasan emosional, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK swasta di Kabupaten Semarang.

4.1.1.2 Implikasi

Bagi sekolah SMK swasta di Kabupaten Semarang dan yayasan yang menaunginya, dapat mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan variabel motivasi sebagai variabel intervening, sehingga diharapkan sekolah yang

ingin mempertahankan gurunya, untuk tetap memperhatikan motivasi kerja gurunya dan kemungkinan-kemungkinan adanya keinginan berpindah ke sekolah lain.

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru, karena pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam R square hanya sebesar kecil. Dalam peneliti selanjutnya, peneliti menyarankan untuk menambah variabel lain selain kinerja misalnya komitmen organisasi dan budaya organisasi.

4.1.1.3 Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian adalah:

Tabel 4.1 Kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang terbuka dengan para guru, menyampaikan keinginan masing-masing untuk mencapai tujuan bersama, karena kepemimpinan yang efektif dapat dicapai melalui pengembangan sikap dipercaya dan dapat diterima di lingkungan kerja.

Tabel 4.2 Bagi guru, diharapkan mampu menciptakan komitmen organisasi dan mampu memberikan contoh teladan kepada anak didiknya, serta tetap mempertahankan hubungan baik antar rekan kerja dalam suatu lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.L Hartani. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang.
- Abbas, Yusra. 2013. *Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi dan Kinerja Guru*. Humanitas, Vol. X No. 1 Januari 2013.
- Agus Pramono, Alwi Suddin, 2011. *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol 5 Juni 2011: 54-64.
- Ahmad Fauzi, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMA*. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 2 No. 1 Juli 2011.
- Anoraga, Panji. 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burhanudin.(1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas.2008. *Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2009. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2011. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edy, Sutrisno.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Effendi , A.R . 2005. *Kepemimpinan Pendidikan*. Makalah Pelatihan Manajemen Pendidikan Univesitas Negeri Malang. Erlin Dolphina, 2012. *Pengaruh Motivasi, Kepempinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2012 (Semantik, 2012). Dinus.ac.id. ISBN 979 -26 -0255 -0.
- Ghozali. I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giyarti, Y. Djoko S dan Rahayu T, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Serengan Kota Surakarta*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 10 Juni 2016:119-132

- Goleman, Daniel. 2015. *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hadari, Nawawi. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hamalik, Oemar. 2013. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik. 2014. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hary Susanto, 2012. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*. Jurnal Pendidikan Vokasi Vol. 2 No. 2 Juni 2012.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hesti Eko Poerwaningrum (2016), terhadap Kinerja. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Serat Acitya* – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang. ISSN : 2302-2752, Vol. 5 No. 1, 2016
- Husaini Usman. (2004). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya.
- Ida Nur Hidayat, Margono Setiawan, Solimun, 2013. *Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat)*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 2 No. 4 Desember 2013.
- Iskandar.2012. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal*. Educational Management 1 (2)(2012).<http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>
- Istijanto. 2005. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Jamaris, Martini. 2013. *Orientasi dalam Psikologi Pendidikan*. Bogor: Galia Indonesia.
- Kartini, Kartono. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kulkarni, M. Praveen, 2009, Emotional Intelligence and Employee Performance as an Indicator for Promotion, a Study of Automobile Industry in the City of Belgaum, Karnataka, India, *International oj Journal Business and Management*, Vol 4. No. 4, pp: 161-170.

- Laporan Peta Mutu Pendidikan Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah Berbasis SNP Tahun 2016, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Laschinger, H.K., Finegan, J., and Shamian, J. 2001. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses's work satisfaction and organizational commitment, *Health Care Manage Rev*, 26 (3): 7-23.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. (2002). *Developing a leadership- rich culture: The missing link to eating a market-focused organization*. Journal of Market-Focused Management Vol. 5, pp. 149-163.
- Lok, P. & J. Crawford. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 16, No. 8, pp. 594-613.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Masaong Abd.Kadim & Ansar. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*: Nurul Jannah.
- Miftah, Thoah. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa.2005. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: REMAJA POSDAKARYA.
- Ngalim, Purwanto. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis.(2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Pratiwi, Suryani Dewi. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri*. Jurnal PendidikanInsan Mandiri. Vol. No. 1. <http://jurnal.fkip.ac.id>.
- Riduwan.2009. *Skala Pengukuran variable-Variabel Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Rifai, Ahmad dan Catharina Tri Anni. 2009. *Psikologi Pendidikan*. Semarang: UNNES PRESS.

- Risambessy, Agusthina. dkk. 2012. "The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Volume 2 No. 9 Ha. 8833-842.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2006. *Perilaku Organisasi Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Santoso. 1999. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta:PT. Gramedia.
- Sardiman. 2014. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sawiji Hartanto, Erni Widayanti, 2011. *Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 5 No. 1 Juni 2011:34-41.
- Satori, Djam'an, dkk.2008.*Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siti Lestari, Sutarno, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja terhadap Kompetensi Guru dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 6 No. 2 Desember 162 2012: 161 – 173.
- Soewadji Lazaruth. (1994). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sri Murgiyati, 2011, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri)*, Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian dalam Negeri.
- Sudarwan, Danim. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana dan Ibrahim. 2001. Bandung: Sinar Baru Algensindo

- Sugiyono..2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung: CV.Alfabeta.
- Sukrapi, Multi dkk. 2014. *The Relationship between Professional Competence and Work Motivation with the Elementary School Teacher Performance*. Asian Journal of Humanities and Social Studies (ISSN: 2321-2799) Volume 02- Issue 05. www.ajouronline.com
- Surya, Mohamad. 2014. *Psikologi Guru: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: ALFABETA.
- Susilo, Martoyo. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE Yogyakarta.
- Syaiful, Sagala. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Alfabeta.
- Tilaar, H.A.R, 2001. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Toefik, Moh, 2016. *Efek Mediasi Kecerdasan Emosi pada Pengaruh Supervisi Kolaboratif dan Kepemimpinan terhadap Perilaku Inovatif Guru*. Edumen Universitas Negeri Semarang Vol 5 No 2.
- Uche, Ahiauzu Levi. 2011. *Relationship Between Motivasioanl Factor and Teachers' Performance on the Job in Ogba/Egbema/Ndoni Local Goverment Area, of Rivers State*. Mediterranean Journal of Social sciences Vol. 2 (5) Oktober 2011.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta, Sinar Grafika.
- Uno, Hamzah B dan Nina Lamatenggo.2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B. 2010. *Teori Motivasi dan Pengukurannya; Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai. 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wahjosumidjo.2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahyudi.2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organizaion)*.Jakarta: Alfabeta.

Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. Rajawali Pers,Jakarta


Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Winardi. 2011. *Motivasi dan Permotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

Lampiran 1

Keputusan Pengangkatan Dosen Pembimbing Tesis


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

KEPUTUSAN
DIREKTUR PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
 No. 12025/UN37.2/EP/2017
 tentang
PERGANTIAN PEMBIMBING TESIS
 Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa
 Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang

Menimbang : a. bahwa mahasiswa kurang bisa mengikuti dosen pembimbing;
 b. bahwa mahasiswa tersebut meminta pergantian pembimbing dan disetujui oleh Koordinator Prodi Manajemen Pendidikan S2;
 c. Demi kelancaran pelaksanaan tugas pembimbingan tesis perlu ditetapkan pembimbing tesis pengganti bagi mahasiswa tersebut dengan diterbitkan Surat Keputusan Pergantian Pembimbing;

Mengingat : a. Peraturan Rektor Unnes No. 29 Tahun 2016 tentang Pedoman Akademik Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang;
 b. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 341/P/2015 tentang Pengangkatan Direktur Program Pascasarjana Unnes 2015-2019.
 c. dst.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : I. Mengangkat Saudara-saudara yang namanya tercantum dibawah ini,

a. Nama : Prof. Dr. Tri Joko Raharjo M.Pd.
 N I P : 195903011985111001
 Jabatan : Profesor
 Pangkat/Golru : Pembina Utama Madya - IV/d
 Sebagai **PEMBIMBING I (PERTAMA)**


b. Nama : Dr. Cahyo Budi Utomo M.Pd
 N I P : 196111211986011001
 Jabatan : Lektor Kepala
 Pangkat/Golru : Pembina - IV/a
 Sebagai **PEMBIMBING II (KEDUA)**

dalam penulisan TESIS, mahasiswa :
 Nama : Diah Riany Setyowati
 N I M : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan

II. Menugasi Saudara-saudara tersebut untuk melaksanakan bimbingan penulisan tesis sesuai Pedoman Penulisan Tesis Mahasiswa Program Strata II Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

III. Dengan terbitnya Surat Keputusan Pergantian ini, maka Surat Keputusan Direktur Nomor. 1277/P/PPs/2012 tanggal 27 September 2012 dinyatakan tidak berlaku.


IV. Apabila pada kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.


 Semarang, 27 Oktober 2017
 UNNES
 Achmad Slamet M.Si
 NIP. 196105241986011001

Tembusan:
 1. Dekan FIP
 2. Wakil Direktur Bid. Akademik dan Kemahasiswaan Pascasarjana Unnes

Lampiran 2

Surat Ijin Peneliti

	KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG PASCASARJANA Gedung A, Kampus Pascasarjana, Jl. Kelud Utara III, Semarang 50237 Telepon +6224-8440516, 8449017, Faksimile +6224-8449969 Laman: http://pps.unnes.ac.id , surel: pps@mail.unnes.ac.id
---	--

Nomor	: 8627/UN37.2/LT/2018	14 Agustus 2018
Hal	: Izin Penelitian	

Yth.

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama	: Diah Riany Setyowati
NIM	: 0102511076
Program Studi	: Manajemen Pendidikan, S2
Semester	: Gasal
Tahun akademik	: 2017/2018
Judul	: PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian tesis di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 14 s.d 30 Agustus 2018.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Pascasarjana
Wakil Direktur Bid. Akademik dan
Konsultasi



Pratiwi Fotok Sumaryanto F, M.Pd.
NIP. 196410271991021001

Tembusan:
Direktur Pascasarjana:
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 693 656 750 1

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2018-08-14 17:50:38)

Lampiran 3

Surat Keterangan Penelitian

	YAYASAN DR.TJIPTO SEMARANG SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DR.TJIPTO AMBARAWA (KELOMPOK TEKNOLOGI DAN INDUSTRI) NPSN : 20320246
	Alamat : Jl. Ra Kartini Rengas Tambak Boyo 31B.Ambarawa Telp : (0298) 593113 , e-mail : smkdrtjipto123@gmail.com Website : smkdr-tjiptoamb.blogspot.com
<hr/>	
SURAT KETERANGAN Nomor : 123 / L.03.22 / SMK DT-A / I ⁿ 2018	
<p>Yang bertandatangan dibawah ini Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Dr. Tjipto Ambarawa Kabupaten Semarang menerangkan bahwa :</p>	
Nama	: DAH RIANY SETYOWATI
NIM	: 0102511076
Program Studi	: Manajemen Pendidikan, S2
Semester	: Gasal
Tahun akademik	: 2017/2018
Judul	: PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERDADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
<p>Telah melaksanakan penelitian tesis dengan judul " Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi." yang dilaksanakan pada tgl 14 s/d 30 Agustus 2018 di SMK Dr. Tjipto Ambarawa, Kabupaten Semarang.</p> <p>Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.</p>	
Ambarawa, 30 Agustus 2018 Kepala Sekolah  Drs. Budi Raharjo	
	



YAYASAN PUSAT PENDIDIKAN ISLAM SUDIRMAN (YAPPIS)
SMK ISLAM SUDIRMAN 1 AMBARAWA

KOMPETENSI KEAHLIAN : AKUNTANSI DAN BUSANA BUTIK
 Akreditasi : B

Jl. Yos Sudarso 18, Po.Box. 101, Telp./Fax. (0298) 592415 Ambarawa 50612
 Website : <http://smkissuda1ambarawa.sch.id> - e-mail : smkissuda1ambarawa@gmail.com

NSS : 402032210003

NPSN : 20320240

NIS : 4303010007

SURAT KETERANGAN

Nomor : 4081/03.30/202/N/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMK Islam Sudirman 1 Ambarawa menerangkan dengan sungguh-sungguh bahwa :

Nama	: Diah Riany Setyowati
N I M	: 0102511076
Program Studi	: Manajemen Pendidikan, S2
Semester	: Gasal
Tahun Akademik	: 2017/2018
Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Semarang
Judul	: Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.

Telah melaksanakan penelitian tesis dengan judul " Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi" yang dilaksanakan pada tanggal 14 s.d 30 Agustus 2018 di SMK Islam Sudirman 1 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ambarawa, 30 Agustus 2018

Kepala Sekolah,



BAMBANG GUNARYO, M.Pd.



**YAYASAN PUSAT PENDIDIKAN ISLAM SUDIRMAN (YAPPIS)
SMK ISLAM SUDIRMAN 2 AMBARAWA**

PROGRAM STUDI KEAHLIAN: 1. TEKNOLOGI INFORMASI & KOMUNIKASI, 2. TEKNOLOGI DAN REKAYASA
KOMPETENSI KEAHLIAN : 1. TEKNIK KOMPUTER DAN JARINGAN, MULTIMEDIA, BROADCAST, TEKNIK SEPEDA MOTOR

Jl. Cempaka No. 3 Kupang Jetis Ambarawa - Kode Pos 50612 - Telp (0298) 591282

SURAT KETERANGAN

NO : 010/I.30.22/SMK.I.SUD-2/C/XI/2018

Yang bertandatangan dibawah ini Kepala SMK Islam Sudirman 2 Ambarawa menerangkan bahwa :

N a m a : **Diah Riany Setyowati**
 NIM : **0102511076**
 Program Studi : **Manajemen Pendidikan S2**
 Semester : **Gasal**
 Tahun Akademik : **2017/2018**
 Judul : **“ PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN
 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP
 KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI
 SEBAGAI VARIABEL MODERASI “**

Telah melaksanakan penelitian tesis dengan judul “ Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi” yang dilaksanakan pada tanggal 14 s.d 30 Agustus 2018 di SMK Islam Sudirman 2 Ambarawa, Kabupaten Semarang.

Demikian Surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ambarawa, 30 Agustus 2018

Kepala Sekolah


Nurdiansyah A.W, ST, M.Kom



YAYASAN PERINTIS 29 SEMARANG
SMK PERINTIS 29 UNGARAN

Program Keahlian : Akuntansi – Tata Busana – Tata Kecantikan
 Jl. Wijayakusuma, Langensari Kec. Ungaran Barat Kab. Semarang Telp. 024 6927046
 Email : perintis29@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/104.01/SMK.P29/ /VIII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NGATENO, S.Pd, M.Par
 N I P : -
 Unit Kerja : SMK Perintis 29 Ungaran Kab. Semarang
 Alamat : Jln. Wijaya Kusuma, Langensari (Babadan) Kec. Ungarab Barat Kab. Semarang

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama SMK Perintis 29 Ungaran Kab. Semarang, menerangkan bahwa :

Nama : DIAH RIANY SETYOWATI
 N I M : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2

Menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa tersebut nama diatas telah melaksanakan penelitian di SMK Perintis 29 Ungaran dalam rangka penyusunan tesis dengan judul : **PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Demikian ini surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Ungaran, 20 Agustus 2018
 Kepala Sekolah
 SMK Perintis 29 Ungaran
 SEKOLAH MENENGAH
 KEJURUAN
 UNGARAN
 NGATENO, S.Pd, M.Par
 NIP. 196301011980001001



SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NAHDLATUL ULAMA
SMK NU UNGARAN
 KOMPETENSI KEAHLIAN :
 TEKNIK KOMPUTER DAN JARINGAN, MULTIMEDIA
 PERSIAPAN GRAFIKA, TEKNIK SEPEDA MOTOR, DAN TEKNIK ELEKTRONIKA INDUSTRI
 Alamat : Jln. Kaligarang No.9 Ungaran 50511 Telp./Fax (024) 6924034-6922708
 E-mail : smknu@smknu-ungaran.sch.id Website : <http://www.smknu-ungaran.sch.id>



SURAT KETERANGAN
 Nomor : 673/TU.SMK NU/VIII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMK NU Ungaran, menerangkan bahwa nama sebagaimana dibawah ini telah melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian tesis, dengan judul *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi* pada tanggal 21 Agustus 2018. Adapun nama mahasiswa tersebut adalah :

NO	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI	INSTANSI
1	Diah Riany Setyowati	0102511076	Manajemen Pendidikan,S2	Universitas Negeri Semarang

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ungaran, 23 Agustus 2018

LEMBAGA PENYIARAN MASSA
 SMK NU
 SEKOLAH MENENGAH
 KEJURUAN
 NAHDLATUL ULAMA
 UNGARAN
 KABUPATEN SEMARANG
 H. Ahmad Hanik, S. Ag, M.Pd.



YAYASAN PONPES MIFTAHUL ULUM
SMK IT MIFTAHUL ULUM UNGARAN

TERAKREDITASI "B"

KOMPETENSI KEAHLIAN: 1. TEKNIK KENDARAAN RINGAN (TKR);
 2. TATA BUSANA (TB).

Alamat: Jl. Kolonel Sugiyono No.01, Susukan, Ungaran Timur, Kab. Semarang, 50516 Tlp. 024 76921061
 e-mail : miftahululumesemka2011@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NOMOR: 034/SMKITUM/S.18/IX/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini, kepala SMK IT Miftahul Ulum Ungaran menerangkan bahwa :

Nama : DIAH RIANY SETYOWATI
 NIM : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan S2
 Universitas : Universitas Negeri Semarang
 Judul skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.

Telah melaksanakan penelitian di SMK IT Miftahul Ulum Ungaran, 30 Agustus 2018.

Demi ini keterangan ini kami buat, agar dipergunakan sebagaimana mestinya



YAYASAN TUNAS HARAPAN
SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS HARAPAN

Jl. Umbul Senjoyo I No. 3 Bener Tenganan Kabupaten Semarang 50775
Telp. / Fax (0298) 311391
Website : www.tunasharapan.info / Email : info@tunasharapan.info

SURAT KETERANGAN

Nomor : 315.a/I03.42/SMKTTH/MN/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **Diah Riani Setyowati**
NIM : 0102511076
Program Study : Management Pendidikan, S2
Universitas : Universitas Negeri Semarang

Telah melaksanakan penelitian tesis di SMK Telekomunikasi Tunas Harapan Tenganan pada tanggal 14 s.d. 30 Agustus 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan



YAYASAN DARUSSALAM BERGAS
SMK KESEHATAN DARUSSALAM
KOMPETENSI KEAHLIAN
Asisten Keperawatan & Teknologi Laboratorium Medik

Alamat : Jl.Syekh Penanggalan No.5 Desa Gebugan Kec.Bergas Kab.Semarang 50552
 Telp.(024) 6926938, Email : smkkesehatandarussalam@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 421.3/062/KESDA/X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhaimin, S.Ag.
 NIP : -
 Unit Kerja : SMK Kesehatan Darussalam Kab. Semarang
 Alamat : Jl. Syekh Penanggalan No.5 Desa Gebugan, Kec. Bergas, Kab. Semarang

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama SMK Kesehatan Darussalam Kab. Semarang, menerangkan bahwa :

Nama : Diah Riany Setyowati
 NIM : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan S2



YAYASAN WIYATA WIDYA PRAJA UNGARAN

SMK WIDYA PRAJA UNGARAN

**Kompetensi Keahlian : 1) Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran; 2) Akuntansi dan Keuangan Lembaga;
3) Tata Busana; 4) Jasa Boga; 5) Teknik dan Bisnis Sepeda Motor; 6) Multimedia**

Jl. Jend. Gatot Subroto 63, Ungaran 50517, Telp./Fax. : (024) 6923124,

Website : www.smkwipa.sch.id; E.mail : smk.wpung@yahoo.co.id;

Facebook : [smkwidyaprajaungaran](https://www.facebook.com/smkwidyaprajaungaran)

SURAT KETERANGAN

Nomor : 039/I03.30/SMK.WP/M/2018

Berdasarkan Surat Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Nomor : 8627/UN37.2/LT/2018, menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : **DAH RIANY SETYOWATI**
 NIM : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2

telah melaksanakan penelitian di SMK Widya Praja Ungaran dalam rangka penyelesaian skripsi dengan judul :

"PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI"



YAYASAN KANISIUS
” SMK-SPP KANISIUS AMBARAWA ”
 Jl. Mgr. Sugiyopranoto, S.J. No. 56 B. Telp./Fax. (0298) 594881 Ambarawa – 50614
 Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah

SURAT KETERANGAN

Nomor : 367/SMK-SPPK/VIII/2018

Yang bertandatangan dibawah ini Kepala SMK SPP Kanisius Ambarawa, Kabupaten Semarang, menerangkan bahwa :

Nama	: Diah Riany Setyowati
NIM	: 0102511076
Program Studi	: Manajemen Pendidikan S2
Semester	: Gasal
Tahun Akademik	: 2017/2018
Judul	: “ PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI ”



YAYASAN DEWANTARA SUWAKUL
SMK SUWAKUL UNGARAN

Jl. Merapi No. 17 Suwakul, Bandarjo, Ungaran Barat 50517, Telp. (024) 6924565

Email : smkfarmingsuwakul@yahoo.com

NDS : 4103010001

NPSN : 20320248

NSS : 592032214001

SURAT - KETERANGAN

Nomor : 36/103.22/SMKF/VIII/2018

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMK Suwakul Ungaran menerangkan bahwa :

Nama : Diah Riany Setyowati
 NIM : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2
 Semester : Gasal
 Tahun Akademik : 2017/2018

Telah melaksanakan penelitian di SMK Suwakul Ungaran dengan judul “PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI”



YAYASAN PUSAT PENDIDIKAN ISLAM SUDIRMAN (YAPPIS) AMBARAWA
SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN

KELOMPOK TEKNOLOGI DAN REKAYASA
 STATUS : TERAKREDITASI B

ALAMAT : JALAN M.T. HARYONO No. 16 A UNGARAN
 Telp./Fax. (024) 6923104 e-mail: smk_sudirman@yahoo.com

NSS : 324.032.214.004

NDS : 4203010005

Nomor : 305/I.03/08 TM/L/2018
 Lampiran : -
 Perihal : **Balasan Ijin Penelitian**

Ungaran, 24 Agustus 2018

Kepada Yth :
 Direktur Pascasarjana - UNNES
 Di
 Tempat

Dengan Hormat,
 Yang bertanda tangan dibawah ini :
 Nama : Suroso, S.Pd.
 Jabatan : Kepala Sekolah

Menerangkan bahwa :
 Nama : Diah Riany Setyowati
 NIM : 0102511076



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN SEMARANG

SMK NU TUNAS BANGSA

Kompetensi Keahlian :

Farmasi dan Teknik Perbaikan Bodi Otomotif



SURAT KETERANGAN

Nomor : 022/B-1/SMK NASSA/VIII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Abdul Kholiq, S.Pt

Jabatan : Kepala Sekolah

Unit Kerja : SMK NU Tunas Bangsa

Menerangkan bahwa :

Nama : Diah Riyani Setyowati

NIM : 0102511076

Program study : Management Pendidikan , S2

Universitas : Universitas Negeri Semarang

Telah melaksanakan penelitian TESIS di SMK Nu Tunas Bangsa Bringin pada tanggal 14 - 30 Agustus 2018.



YAYASAN AL-MA'ARIF DESA KEBUMEN
Ahu-2672.ah.01.04 TAHUN 2013
**SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NU
"ROUDLOTUL FURQON"**

Alamat : Jl. Mahakam Kebumen PO. BOX 04 Banyubiru 50664 Kab. Semarang Telp. (0298)5993161
e-mail : smkrfnurba@yahoo.com, website : www.smknubanyubiru.sch.id

KOMPETENSI KEAHLIAN : TEKNIK KOMPUTER JARINGAN - BUSANA BUTIK

SURAT KETERANGAN
Nomor : 095/H/YM/SMKNURF/VIII/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Diah Riani Setyowati
NIM : 0102511076
Program Study : Management Pendidikan, S2
Universitas : Universitas Negeri Semarang

Telah melaksanakan penelitian tesis di SMK NU Roudlotul Furqon Banyubiru pada tanggal 14 s.d 30 Agustus 2018.



PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH KAB. SEMARANG
MAJLIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
SMK MUHAMMADIYAH SURUH – KABUPATEN SEMARANG
(KELOMPOK TEKNOLOGI INDUSTRI)

Jl. Raya Suruh No. 79 Kab. Semarang 50776 ☎/☎ (0298) 317122 / 317182
Web : www.smkmuhuruh.sch.id Email : smk_muhtusuruh@yahoo.co.id

FM 4 2 4 / TI 1 0 2 0 2

SURAT KETERANGAN

Nomor : 107.11 /KET/IV.4.AU.401/F/ 2018

Kepala SMK Muhammadiyah Suruh - Kabupaten Semarang menerangkan bahwa :

Nama : DIAH RIANY SETYOWATI
NIM : 0102511076
Program Studi : Manajemen Pendidikan S2

Sesuai dengan surat permohonan dari Universitas Negeri Semarang Nomor : 8627/UN37.2/LT/2018 tentang permohonan Ijin Penelitian Tesis yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut diatas, yang bersangkutan telah diterima dan melaksanakan penelitian di SMK Muhammadiyah Suruh Kabupaten Semarang mulai tanggal 14 s/d 30 Agustus 2018.



Jl. Ki Sarino Mangun Pranoto No.18A
Ungaran 50517
Telp. 024-76510159

SURAT KETERANGAN

No. 011 /TU-VMI / S.KET / VIII / 2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **ANNY PURBOWICAHYANI, S.KOM**
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SMK Visi Media Indonesia

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Diah Riany Setyowati
NIM : 0102511076
Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2
Semester : Gasal
Tahun Akademik : 2017/2018



YAYASAN KANISIUS CABANG SEMARANG
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KANISIUS UNGARAN
 (KELOMPOK BISNIS DAN MANAJEMEN)
TERAKREDITASI B

Alamat : Jl. Diponegoro no.101 Ungaran- Kabupaten Semarang. Telp./Fax 024 6922946 - 50511
 Email : smkkanisius.ugr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NO. 080/SMK-KU/IX/UNNES/2018

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : D. Aris Sudarsono, MPd
 Jabatan : Kepala Sekolah SMK Kanisius Ungaran

Menerangkan bahwa :

Nama : DIAH RIANY SETYOWATI
 NIM : 0102511076
 Program Studi : Manajemen Pendidika, S2
 Universitas : Universitas Negeri Semarang
 Judul Skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi.

Telah melaksanakan penelitian di SMK Kanisius Ungaran, Jl. Diponegoro no. 101 Ungaran Kabupaten Semarang hari Selasa, tanggal 28 Agustus 2018.

Demikian surat keterangan dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.



YAYASAN SION SALATIGA

SMK TARUNATAMA

Prog Keahlian: TEKNIK KOMPUTER JARINGAN, AKUNTANSI, TATA BUSANA, & TEKNIK SEPEDA MOTOR

Alamat: Jl. P. Diponegoro Km. 04 - Kode Pos 50774, Telp/Fax. (0298) 318043.

Email: smktaruna@yahoo.com, Website: www.smktarunatama.sch.id.

DSN. JAMPELAN, DS. GETASAN, KEC. GETASAN, KAB. SEMARANG

SURAT KETERANGAN

Nomor: 206/smk.TT/Get/VIII-2018

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala SMK Tarunatama Getasan Kabupaten Semarang, memberikan keterangan bahwa:

Nama : Diah Riany Setyowati

NIM : 0102511076

Program Studi : Managemen Pendidikan, S2

Telah melakukan penelitian berkaitan dengan tesis yang berjudul PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI tanggal 14-30 Agustus 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Getasan, 31 Agustus 2018

Kepala SMK Tarunatama





SMK BINA NUSANTARA

Srt. Ijin / SPPSS Nomor : 425.1 / 1187

Jl. Ki Sarino Mangun Pranoto No. 05 Ungaran

Telp. 024-6924644 Fax. 024-6924644

SURAT KETERANGAN

No: 1009/ S.Ket / SMK BINUSA / VIII - 2018

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMK Bina Nusantara menerangkan bahwa :

Nama : Diah Riany Setyowati
NIM : 0102511076
Prodi : Manajemen Pendidikan, S2

Telah melaksanakan penelitian Tesis di tempat kami dengan judul **“Pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SMK Swasta dengan motivasi sebagai variable moderasi”** yang telah dilaksanakan pada 14 s/d 30 Agustus 2018.

Lampiran 4

Instrumen Penelitian**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

1. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian semata dan tidak berkaitan dengan penilaian diri Bapak/Ibu, sehingga tidak mempengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu. Tujuan penelitian ini adalah untuk meninjau pandangan Bapak/Ibu terhadap Kinerja Guru dan Kecerdasan Emosional, motivasi serta gaya kepemimpinan kepala sekolah disekolah tempat Bapak/Ibu bekerja dan sebagai langkah dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.
2. Peneliti mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu agar dapat mengisi kuesioner ini dalam jangka waktu **1 hari** sejak kuesioner diterima, kemudian peneliti akan menghubungi Bapak/Ibu.
3. Kerjasama Bapak/Ibu sangat diperlukan untuk menjawab kuesioner penelitian dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya. Atas kerjasama Bapak/Ibu peneliti sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Diah Riany Setyowati

NIM. 0102511076

I. KECERDASAN EMOSIONAL

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Silakan menyatakan persepsi Anda tentang Kecerdasan Emosional di sekolah tempat Anda bekerja dengan memberi tanda (V) pada kolom yang disediakan.

Jika Anda pilih:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Dapat mengungkapkan perasaan pada teman guru dengan tepat.				
2	Ketika merasa kesal pada seseorang dapat menyalurkan ke hal lain.				
3	Dapat menghibur diri ketika ditimpa kesedihan karena kesalahan yang dibuat dalam pekerjaan.				
4	Dapat mengungkapkan keinginan pada orang lain tanpa orang tersebut tersinggung pada kita.				
5	Mudah kembali bangkit dengan cepat dari kesedihan yang menimpa.				
6	Selalu optimis dapat bekerja dengan baik dan berkarir.				
7	Dapat memotivasi diri sendiri untuk terus maju dan berkari				
8	Dapat mengendalikan dorongan hati pada hal-hal yang positif				
9	Berpikir positif terhadap tindakan diri sendiri maupun tindakan orang lain.				
10	Meskipun sedang mengalami masalah tetapi dapat fokus pada pekerjaan				
11	Dapat menghibur rekan kerja yang mengalami Masalah				
12	Dapat merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain.				
13	Dapat menyesuaikan diri terhadap apa yang harus dilakukan ketika bersama-sama dengan rekan kerja				
14	Berusaha menenangkan bila ada rekan guru yang bertengkar di kantor.				
15	Dapat mengungkapkan secara tepat perasaan pada rekan guru				

16	Tahu kapan saya harus melakukan kritik terhadap kinerja tempat kerja/sekolah.				
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
17	Dapat menempatkan posisi kapan saya sebagai teman dan kapan saya sebagai guru di sekolah.				
18	Saya tidak menyadari akan akibat dari setiap tindakan yang dilakukan di sekolah.				
19	Sebagai seorang guru tahu tanggung jawab di sekolah.				
20	Tidak bisa menunggu waktu yang tepat untuk menyampaikan sesuatu pada rekan guru.				

II. MOTIVASI

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.				
2	Saya melakukan hal yang terbaik dalam tugas saya, meskipun harus mengorbankan urusan lain.				
3	Setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, saya kerjakan dengan baik.				
4	Terlambat dalam melaksanakan tugas merupakan hal yang biasa bagi saya.				
5	Bagi saya, meninggalkan tugas untuk keperluan keluarga merupakan hal yang biasa				
6	Biasanya saya keberatan jika diberikan tugas baru di luar tugas rutin saya.				
7	Tugas merupakan bagian dari hidup saya.				
8	Saya senang bekerja dengan keadaan apapun, walaupun fasilitas sekolah kurang memenuhi				
9	Perasaan/suasana hati saya mempengaruhi pekerjaan saya				
10	M inat saya terhadap materi pelajaran mempengaruhi kualitas pengajaran yang saya lakukan.				
11	B agi saya, keberhasilan dalam pekerjaan merupakan hal yang utama.				
12	S aya memilih cara termudah meskipun hasilnya tidak maksimal dalam menyelesaikan tugas.				

13	S aya bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup saya.				
14	S aya bersedia menerima pekerjaan tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidup saya				
15	T ugas-tugas yang saya hadapi, membuat saya tidak bersemangat lagi.				
16	S aat berhadapan dengan tugas yang amat berat, saya terdorong untuk bekerja lebih giat				
17	T ugas-tugas yang menantang, mendorong saya untuk meningkatkan kemampuan kerja.				
18	S aya berusaha untuk selalu tekun dalam bekerja.				
19	T antangan berat yang saya hadapi mendorong saya untuk bekerja lebih keras.				
20	S aya termotivasi untuk bekerja lebih baik, saat hasil pekerjaan saya dipuji oleh orang lain.				
21	S aya membantu teman yang kesulitan dalam mengerjakan tugas, hanya untuk mendapat pujian dari teman.				
22	S aya merasa senang apabila pekerjaan saya mendapat perhatian dari atasan.				
23	S aya ingin agar pekerjaan saya selalu ada umpan baliknya.				
24	S aya mau melakukan pekerjaan ini hanya karena uang/gaji.				
25	S aya akan melakukan tugas tambahan apabila ada imbalannya.				
26	P enghargaan atau prestasi yang saya peroleh, mendorong saya bekerja lebih giat.				
27	P emilihan guru teladan mendorong saya untuk mengembangkan diri				
28	S aya berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik.				
29	S aya bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.				
30	S aya bekerja di atas segalanya hanya untuk menyenangkan pimpinan				
31	S aya patuh terhadap instruksi yang diberikan oleh atasan				

32	S aya dapat melakukan pekerjaan bukan hanya untuk kepentingan diri sendiri tetapi juga untuk kepentingan sekolah				
33	S aya mendapat dukungan moril dari teman apabila ada masalah dalam pekerjaan.S aya mendapat dukungan moril dari teman apabila ada masalah dalam pekerjaan.				
34	T eman sekerja dapat mendorong saya untuk bekerja dengan baik.				
35	S aya mendapat pujian dari teman apabila saya berhasil dalam pekerjaan				
36	S aya mau membantu guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.				
37	S aya selalu berusaha sebaik mungkin menjalin hubungan baik dengan sesama guru				
38	S aya belajar dari teman yang telah berhasil untuk meningkatkan keterampilan saya.				
39	K edisiplinan ditekankan kepada seluruh guru.				
40	K epala sekolah tetap merespon guru dengan baik apabila guru tidak sependapat dengan keputusannya				
41	S aya hanya bisa bekerja dengan suasana yang kondusif.				
42	S aya senang bekerja dalam keadaan apapun, walaupun ruangan kerja saya tidak bersih dan rapi				
43	S aya bekerja sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan				
44	S aya berusaha mengikuti semua aturan dan tata tertib sekolah yang berlaku dengan sebaik-baiknya				

III.KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Kepala sekolah tidak pernah mendengarkan masukan dari bawahannya				
2	Kepala sekolah menentukan sendiri keputusan yang diambilnya				
3	Kepala sekolah menentukan sendiri kebijakan				

	dalam penetapan peraturan sekolah				
4	Kepala sekolah menentukan kebijakannya sendiri pada saat rapat sekolah				
5	Kepala sekolah menganggap dirinya sebagai bapak dari para guru				
6	Kepala sekolah tidak pernah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreatifitasnya				
7	Kepala sekolah mengatur aktivitas yang dilakukan bawahannya dalam proses pembelajaran di sekolah				
8	Kepala sekolah selalu memberikan tugas kepada bawahannya				
9	Kepala sekolah menentukan tugas yang ingin dilakukan guru di sekolah				
10	Kepala sekolah memberikan semua tugasnya kepada para guru untuk dikerjakan				
11	Kepala sekolah tidak pernah membicarakan permasalahan yang dialami oleh sekolah dengan para guru				
12	Kepala sekolah tidak memberikan kesempatan kepada para guru untuk memberikan saran pada saat rapat sekolah				
13	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam menentukan keputusan				
14	Kepala sekolah selalu membiarkan bawahannya melaksanakan tuganya masing-masing				
15	Kepala sekolah bersikap acuh tak acuh terhadap bawahannya				
16	Kepala sekolah tidak pernah memberikan bimbingan kepada bawahannya				
17	Kepala sekolah tidak pernah memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya				
18	Kepala Sekolah sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir, serta menggerakkan anggotanya				
19	Kepala sekolah tidak pernah berpartisipasi dalam organisasi sekolah				
20	Kepala sekolah tidak pernah memberikan sumbangan idenya pada saat rapat sekolah berlangsung				
21	Kepala sekolah hanya menerima laporan atas				

	tugas yang dikerjakan oleh guru tanpa adanya koreksi yang dilakukannya				
22	Kepala sekolah tidak pernah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru				
23	Kepala sekolah selalu melibatkan para guru dalam merumuskan dan menetapkan peraturan sekolah				
24	Kepala sekolah bersikap terbuka dan selalu membicarakan permasalahan yang dialami oleh sekolah dengan para guru				
25	Kepala sekolah selalu melibatkan para guru dalam menentukan kebijakan sekolah				
26	Dalam mencapai tujuan sekolah kepala sekolah selalu menjalin kerjasama dengan para guru				
27	Kepala sekolah selalu menghargai setiap potensi yang dimiliki bawahannya				
28	Kepala sekolah menaruh kepercayaan penuh terhadap guru				
29	Kepala sekolah tidak membatasi kreativitas yang dimiliki bawahannya				
30	Kepala sekolah bersikap disiplin dan tidak kaku terhadap para guru				
31	Kepala sekolah selalu menjalin komunikasi yang harmonis dengan semua guru				
32	Jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh para guru dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah selalu meluruskannya				
33	Kepala sekolah selalu mengambil keputusan secara kelompok dan bersama				

IV. PENILAIAN KINERJA GURU

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya dapat memahami karakteristik belajar siswa dengan baik.				
2	Saya dapat memahami potensi yang ada pada siswa.				
3	Saya dapat memahami tingkat kecerdasan siswa dengan baik.				
4	Saya selalu mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan mengajar.				
5	Saya menyiapkan rencana pembelajaran sebelum mengajar.				

6	Rencana pengajaran, saya susun berdasarkan analisis kemampuan awal siswa.				
7	Saya sangat berhati-hati dalam menjelaskan materi ajaran, untuk menghindari penjelasan konsep yang keliru.				
8	Saya memberikan contoh nyata yang dialami siswa sehari-hari dalam menjelaskan materi pelajaran.				
9	Saya memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya pada saat menjelaskan materi.				
10	Hasil-hasil pekerjaan siswa yang telah dinilai, saya kembalikan sebagai balikan untuk melihat dimana kelemahannya				
11	Saya selalu membuat penilaian terhadap ujian yang diberikan kepada siswa.				
12	Saya memberikan ujian terhadap siswa secara berkala.				
13	Agar materi ajaran dapat diselesaikan sesuai kalender akademik, maka saya membuat rencana pertemuan dari awal sampai akhir.				
14	Data-data siswa saya atur dengan sebaik mungkin.				
15	Buku-buku administrasi pengelolaan kelas yang diminta kepala sekolah saya siapkan dengan baik				
16	Saya selalu membimbing siswa yang mengalami persoalan dalam pembelajaran.				
17	Saya mengarahkan potensi yang ada pada siswa dengan mengadakan latihan.				
18	Saya selalu melakukan bimbingan dan konseling kepada siswa.				
19	Setiap keputusan yang saya ambil, saya pikirkan secara matang.				
20	Bagi saya penguasaan materi tidak penting, yang terpenting adalah siswa paham dengan apa yang saya sampaikan.				
21	Materi pelajaran yang saya ajarkan, diminati oleh siswa.				
22	Waktu mengajar, siswa tidak mengerti apa yang saya bicarakan				
23	Saya berpedoman pada aturan yang sesuai dengan Pancasila dan UUD 45 dalam melaksanakan tugas mengajar.				

24	Memahami dan melaksanakan kode etik guru dalam mengajar.				
25	Saya bukan hanya mengajar tetapi juga mendidik kepribadian siswa kearah yang lebih baik dalam melaksanakan tugas saya sebagai guru.				
26	Saya memberikan materi-materi baru yang disesuaikan dengan perkembangan belajar siswa dalam proses pembelajaran.				
27	Pada awal semester saya mengadakan tes kemampuan akademik untuk melihat karakteristik siswa.				
28	Saya membentuk kelompok belajar dan membantu kegiatan itu agar siswa dapat menggunakan waktu belajarnya dengan baik.				
29	Saya menggunakan metode dalam pelaksanaan pembelajaran.				
30	Metode pengajaran yang saya gunakan, diterapkan dengan baik.				
31	Saya hanya menggunakan metode ceramah pada setiap pelajaran				
32	Saya berusaha menggunakan media pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran.				
33	Saya membuat sendiri media pembelajaran, jika tidak tersedia di sekolah.				
34	Saya menyesuaikan materi dan media pembelajaran yang digunakan.				
35	Saya memberikan hukuman/sanksi terhadap siswa yang sering lupa mengerjakan tugas.				
36	Saya melakukan pengecekan mengenai pemahaman siswa				
37	Saya tidak menyediakan waktu khusus untuk melakukan bimbingan pada siswa saya.				
38	Saya menyimpulkan hasil pembelajaran bersama siswa				
39	Saya menggunakan alat tes yang sesuai dalam RPP yang telah disusun				
40	Saya melakukan penilaian hasil belajar berdasarkan aspek kognitif.				
41	Saya melakukan penilaian hasil belajar berdasarkan aspek afektif.				
42	Saya melakukan penilaian hasil belajar berdasarkan aspek psikomotorik.				

43	Saya melaksanakan penilaian pada akhir Pembelajaran				
44	Saya menganalisis hasil penilaian siswa.				
45	Saya melakukan tindak lanjut (memberi tugas/memberi PR/mempelajari materi tertentu/memberi saran agar dipelajari lagi di rumah)				
46	Saya melakukan remedial pada siswa yang sebagian kecil belum berhasil mencapai tujuan pembelajaran.				
47	Saya tidak mengadakan tambahan jam pelajaran ketika siswa saya belum mencapai tujuan pembelajaran.				
48	Saya tidak melakukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khusus pada yang sulit dipahami siswa ketika sebagian besar siswa belum berhasil mencapai tujuan pembelajaran.				
49	Saya tidak melakukan pengajaran pengayaan pada siswa yang berhasil mencapai KKM.				
50	Saya memberikan umpan balik berupa hasil penilaian belajar yang sudah dianalisis kepada siswa.				

Lampiran 5

Hasi Uji Validitas Dan Relibilitas Instrumen Penelitian**Validitas dan Reabilitas Kecerdasan emosional tahap 1****Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	47.1667	79.937	.442	.883
p2	47.1333	78.671	.458	.883
p3	47.5333	79.982	.505	.881
p4	47.3000	80.769	.497	.882
p5	47.3333	78.092	.557	.880
p6	47.6333	81.413	.456	.883
p7	47.1000	77.541	.511	.881
p8	47.5000	79.983	.466	.882
p9	47.3333	73.678	.729	.873
p10	47.7667	85.357	.103	.892
p11	47.3333	80.782	.457	.883
p12	47.5667	81.771	.405	.884
p13	47.3667	79.689	.507	.881
p14	47.1000	72.921	.650	.876
p15	47.5000	79.914	.471	.882
p16	47.3667	79.482	.561	.880
p17	47.5000	78.672	.600	.879
p18	47.0000	79.448	.482	.882

p19	47.0667	77.857	.576	.879
p20	47.2333	79.495	.526	.881

Validitas dan Reabilitas kecerdasan emosional tahap 2

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	45.1000	77.610	.473	.888
p2	45.0667	76.547	.474	.889
p3	45.4667	77.844	.525	.887
p4	45.2333	78.737	.509	.887
p5	45.2667	76.271	.555	.886
p6	45.5667	79.564	.452	.889
p7	45.0333	76.171	.481	.888
p8	45.4333	78.254	.455	.889
p9	45.2667	71.513	.752	.878
p11	45.2667	79.168	.435	.889
p12	45.5000	79.914	.402	.890
p13	45.3000	77.597	.524	.887
p14	45.0333	71.482	.631	.883
p15	45.4333	78.047	.470	.888
p16	45.3000	77.666	.556	.886
p17	45.4333	76.875	.595	.885
p18	44.9333	77.720	.472	.888

p19	45.0000	75.517	.610	.884
p20	45.1667	77.799	.513	.887

Validitas dan Reabilitas Kepemimpinan tahap 1

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	78.3000	254.631	.538	.926
p2	78.3000	256.424	.592	.926
p3	78.6667	257.954	.474	.927
p4	78.7333	258.961	.491	.927
p5	78.6667	257.609	.583	.926
p6	78.2667	249.789	.669	.924
p7	78.6000	254.041	.594	.925
p8	78.9000	260.507	.431	.927
p9	78.4667	262.671	.425	.927
p10	78.6000	262.041	.352	.928
p11	78.5667	262.323	.394	.928
p12	78.3667	260.240	.528	.926
p13	78.3667	262.792	.377	.928
p14	78.5000	258.810	.454	.927

p15	78.7000	258.493	.627	.925
p16	78.5000	256.534	.606	.925
p17	78.6667	255.126	.545	.926
p18	78.3000	249.390	.751	.923
p19	78.0667	260.547	.403	.928
p20	78.3333	248.092	.790	.923
p21	78.5000	259.983	.535	.926
p22	78.2333	242.323	.829	.922
p23	78.6333	260.102	.511	.927
p24	78.5000	260.879	.532	.926
p25	78.7333	271.099	.075	.931
p26	78.3000	264.217	.476	.927
p27	78.3667	258.378	.420	.928
p28	78.2667	257.995	.492	.927
p29	78.5667	273.840	-.015	.931
p30	79.0667	257.926	.537	.926
p31	78.6333	258.999	.498	.927
p32	78.8000	257.959	.543	.926
p33	78.4667	249.499	.736	.924

Validitas dan Reabilitas kepemimpinan tahap 2

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	71.3000	239.459	.537	.932
p2	71.3000	241.045	.598	.931
p3	71.6667	243.471	.447	.933
p4	71.7333	243.651	.492	.932
p5	71.6667	242.575	.574	.931
p6	71.2667	234.271	.684	.930
p7	71.6000	238.938	.592	.931
p8	71.9000	245.541	.418	.933
p9	71.4667	247.361	.421	.933
p11	71.5667	247.220	.383	.933
p12	71.3667	244.516	.545	.932
p13	71.3667	247.068	.388	.933
p14	71.5000	243.362	.459	.933
p15	71.7000	243.666	.607	.931
p16	71.5000	241.293	.606	.931
p17	71.6667	239.816	.549	.932
p18	71.3000	234.148	.759	.929
p19	71.0667	245.168	.404	.933
p20	71.3333	232.989	.795	.928
p21	71.5000	244.810	.528	.932
p22	71.2333	227.289	.837	.927
p23	71.6333	244.171	.535	.932
p24	71.5000	245.638	.527	.932
p26	71.3000	248.700	.480	.932
p27	71.3667	243.068	.420	.933
p28	71.2667	242.961	.484	.932
p30	72.0667	242.547	.541	.932
p31	71.6333	244.033	.486	.932
p32	71.8000	242.510	.550	.932
p33	71.4667	234.602	.732	.929

Validitas dan Reabilitas motivasi tahap 1

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	44

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	108.2000	496.234	.564	.958
p2	108.0667	498.547	.426	.959
p3	107.8333	487.109	.643	.958
p4	107.9667	490.033	.605	.958
p5	108.4667	497.223	.635	.958
p6	107.6333	493.413	.634	.958
p7	108.5000	495.983	.596	.958
p8	108.2333	491.151	.613	.958
p9	107.8667	483.499	.726	.957
p10	107.9333	494.823	.609	.958
p11	107.8000	490.441	.621	.958
p12	107.9667	495.206	.555	.958
p13	107.9667	495.826	.479	.959
p14	108.1000	489.748	.560	.958
p15	108.3000	494.976	.586	.958
p16	108.1000	490.990	.605	.958
p17	108.2000	487.407	.598	.958
p18	107.9000	481.334	.745	.957
p19	107.7667	493.771	.471	.959
p20	107.9333	479.720	.779	.957
p21	108.0333	493.482	.567	.958
p22	107.8333	474.557	.761	.957
p23	108.2333	493.909	.568	.958
p24	108.1000	493.817	.630	.958
p25	107.9000	494.783	.467	.959
p26	107.9667	495.757	.438	.959
p27	108.2667	495.857	.518	.959
p28	108.0667	498.271	.459	.959

p29	108.0667	493.168	.546	.958
p30	108.4667	505.982	.346	.959
p31	107.8333	490.282	.543	.959
p32	108.2333	496.875	.483	.959
p33	108.0667	480.478	.753	.957
p34	108.3333	494.989	.500	.959
p35	107.9667	492.447	.543	.958
p36	108.3000	501.803	.404	.959
p37	108.0667	495.168	.551	.958
p38	107.8333	474.557	.761	.957
p39	108.2333	493.909	.568	.958
p40	108.1000	493.817	.630	.958
p41	108.2333	494.254	.593	.958
p42	107.7333	492.823	.575	.958
p43	107.8000	490.441	.621	.958
p44	107.9667	495.206	.555	.958

Validitas dan Reabilitas motivasi tahap 2

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	106.1000	487.541	.565	.958
p2	105.9667	489.964	.423	.959

p3	105.7333	478.547	.642	.958
p4	105.8667	481.361	.607	.958
p5	106.3667	488.516	.637	.958
p6	105.5333	484.602	.640	.958
p7	106.4000	487.421	.592	.958
p8	106.1333	482.602	.611	.958
p9	105.7667	474.737	.731	.957
p10	105.8333	486.006	.614	.958
p11	105.7000	481.734	.624	.958
p12	105.8667	486.740	.549	.958
p13	105.8667	487.499	.470	.959
p14	106.0000	481.379	.554	.958
p15	106.2000	486.372	.584	.958
p16	106.0000	482.276	.608	.958
p17	106.1000	478.714	.601	.958
p18	105.8000	472.855	.743	.957
p19	105.6667	484.989	.474	.959
p20	105.8333	471.109	.781	.957
p21	105.9333	484.823	.568	.958
p22	105.7333	466.064	.761	.957
p23	106.1333	485.430	.563	.958
p24	106.0000	485.172	.630	.958
p25	105.8000	486.028	.470	.959
p26	105.8667	487.085	.438	.959
p27	106.1667	487.109	.520	.959
p28	105.9667	489.757	.454	.959
p29	105.9667	484.447	.549	.958
p31	105.7333	481.582	.545	.959
p32	106.1333	488.326	.480	.959
p33	105.9667	471.895	.755	.957
p34	106.2333	486.323	.500	.959
p35	105.8667	483.913	.540	.958
p36	106.2000	492.924	.410	.959
p37	105.9667	486.516	.550	.958
p38	105.7333	466.064	.761	.957
p39	106.1333	485.430	.563	.958
p40	106.0000	485.172	.630	.958
p41	106.1333	485.568	.594	.958
p42	105.6333	484.102	.577	.958
p43	105.7000	481.734	.624	.958
p44	105.8667	486.740	.549	.958

Validitas dan Reabilitas kinerja tahap 1**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	127.9000	412.576	.485	.936
p2	128.1000	408.507	.534	.936
p3	127.8333	402.557	.607	.935
p4	127.9667	416.171	.336	.937
p5	127.7333	408.064	.514	.936
p6	128.0667	410.202	.554	.936
p7	127.7667	410.668	.475	.936
p8	127.8000	410.441	.498	.936
p9	127.6000	410.662	.447	.936
p10	128.5000	412.879	.434	.936
p11	128.5667	412.392	.436	.936
p12	128.5000	410.534	.513	.936
p13	128.7000	409.528	.514	.936
p14	128.1333	414.602	.388	.937
p15	128.3333	413.126	.466	.936
p16	128.3333	406.437	.452	.936
p17	128.4333	406.185	.407	.937
p18	128.5000	413.155	.398	.937
p19	128.4333	409.495	.397	.937
p20	128.1000	410.507	.371	.937
p21	128.1667	409.178	.479	.936

p22	128.4667	411.568	.505	.936
p23	128.1333	412.533	.363	.937
p24	127.8333	407.178	.430	.937
p25	128.4667	412.395	.476	.936
p26	127.7333	414.685	.455	.936
p27	128.1333	401.499	.622	.935
p28	128.3000	411.666	.451	.936
p29	128.4667	410.533	.427	.936
p30	127.7667	412.806	.407	.937
p31	127.8667	411.223	.551	.936
p32	128.0333	410.102	.495	.936
p33	128.0000	411.724	.481	.936
p34	128.3000	414.424	.387	.937
p35	128.1000	412.783	.456	.936
p36	128.0000	408.207	.481	.936
p37	127.8000	409.200	.508	.936
p38	128.5333	411.292	.437	.936
p39	128.1333	410.947	.453	.936
p40	127.9667	401.689	.595	.935
p41	128.5667	408.599	.501	.936
p42	128.2667	411.789	.559	.936
p43	128.2667	410.892	.404	.937
p44	127.9667	410.033	.550	.936
p45	128.0667	408.547	.442	.936
p46	128.3333	411.264	.438	.936
p47	128.4000	408.800	.448	.936
p48	128.0000	409.172	.454	.936
p49	128.0667	406.202	.526	.936
p50	128.1333	405.223	.503	.936

Validitas dan Reabilitas kinerja tahap 2

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	125.1000	402.300	.490	.936
p2	125.3000	398.493	.532	.935
p3	125.0333	392.792	.601	.935
p5	124.9333	397.995	.514	.935
p6	125.2667	400.202	.551	.935
p7	124.9667	400.516	.477	.936
p8	125.0000	400.483	.493	.936
p9	124.8000	400.717	.442	.936
p10	125.7000	402.631	.438	.936
p11	125.7667	401.771	.453	.936
p12	125.7000	400.493	.511	.935
p13	125.9000	399.197	.522	.935
p14	125.3333	404.851	.374	.936
p15	125.5333	403.154	.461	.936
p16	125.5333	396.326	.453	.936
p17	125.6333	396.102	.408	.937
p18	125.7000	403.114	.395	.936
p19	125.6333	399.413	.397	.936
p20	125.3000	400.907	.359	.937
p21	125.3667	398.654	.492	.936
p22	125.6667	401.126	.517	.935
p23	125.3333	402.575	.359	.936
p24	125.0333	396.930	.434	.936
p25	125.6667	402.023	.485	.936
p26	124.9333	404.478	.457	.936
p27	125.3333	391.402	.625	.934
p28	125.5000	401.293	.459	.936
p29	125.6667	400.782	.416	.936
p30	124.9667	402.654	.408	.936
p31	125.0667	401.237	.547	.935
p32	125.2333	400.254	.487	.936
p33	125.2000	401.545	.483	.936
p34	125.5000	404.466	.380	.936

p35	125.3000	402.562	.459	.936
p36	125.2000	397.959	.486	.936
p37	125.0000	398.966	.512	.935
p38	125.7333	401.306	.434	.936
p39	125.3333	401.333	.438	.936
p40	125.1667	391.799	.593	.935
p41	125.7667	398.461	.503	.935
p42	125.4667	401.430	.568	.935
p43	125.4667	400.947	.400	.936
p44	125.1667	399.937	.550	.935
p45	125.2667	398.478	.442	.936
p46	125.5333	401.016	.443	.936
p47	125.6000	398.731	.447	.936
p48	125.2000	399.200	.451	.936
p49	125.2667	396.202	.525	.935
p50	125.3333	395.057	.506	.935

Validitas dan Reabilitas tahap 3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	47

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	119.8000	373.959	.503	.935
p2	120.0000	370.621	.531	.935
p3	119.7333	365.237	.597	.934

p5	119.6333	370.447	.504	.935
p6	119.9667	372.171	.554	.935
p7	119.6667	372.644	.474	.935
p8	119.7000	372.079	.509	.935
p9	119.5000	373.086	.431	.935
p10	120.4000	375.145	.418	.935
p11	120.4667	373.223	.472	.935
p12	120.4000	372.455	.514	.935
p13	120.6000	371.007	.531	.935
p14	120.0333	377.068	.362	.936
p15	120.2333	375.082	.461	.935
p16	120.2333	368.599	.451	.935
p17	120.3333	368.230	.409	.936
p18	120.4000	375.352	.385	.936
p19	120.3333	371.747	.390	.936
p21	120.0667	369.995	.515	.935
p22	120.3667	372.585	.539	.935
p24	119.7333	368.685	.445	.935
p25	120.3667	373.275	.513	.935
p26	119.6333	376.171	.467	.935
p27	120.0333	363.137	.642	.934
p28	120.2000	373.131	.465	.935
p29	120.3667	373.826	.386	.936
p30	119.6667	374.299	.419	.935
p31	119.7667	373.495	.537	.935
p32	119.9333	372.409	.484	.935
p33	119.9000	373.817	.474	.935
p34	120.2000	376.441	.378	.936
p35	120.0000	374.621	.456	.935
p36	119.9000	370.300	.480	.935
p37	119.7000	370.976	.515	.935
p38	120.4333	373.840	.417	.935
p39	120.0333	374.309	.406	.935
p40	119.8667	365.016	.569	.934
p41	120.4667	370.257	.512	.935
p42	120.1667	373.592	.562	.935
p43	120.1667	373.868	.373	.936
p44	119.8667	372.051	.549	.935
p45	119.9667	370.378	.447	.935
p46	120.2333	372.599	.457	.935
p47	120.3000	370.355	.461	.935
p48	119.9000	371.472	.445	.935

p49	119.9667	368.378	.525	.935
p50	120.0333	366.516	.527	.935

Lampiran 6

Data Kecerdasan Emosional Guru

Resp	Sekolah	Item Soal																				Jml	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
R-01	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	51	Sedang	
R-02	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	66	Sangat Tinggi	
R-03	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	41	Rendah	
R-04	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	1	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	52	Sedang	
R-05	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	4	4	50	Sedang	
R-06	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	52	Sedang	
R-07	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	51	Sedang	
R-08	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	51	Sedang	
R-09	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	51	Sedang	
R-10	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	51	Sedang	
R-11	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	4	4	4	4	1	4	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	2	52	Sedang	
R-12	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	49	Sedang	
R-13	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	51	Sedang	
R-14	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	45	Sedang	
R-15	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	48	Sedang	
R-16	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	62	Tinggi	
R-17	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	45	Sedang	
R-18	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	51	Sedang	

R-19	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	51	Sedang
R-20	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	1	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	51	Sedang
R-21	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	57	Tinggi
R-22	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	57	Tinggi
R-23	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	39	Rendah
R-24	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	4	4	56	Tinggi
R-25	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	62	Tinggi
R-26	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	3	37	Rendah
R-27	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	39	Rendah
R-28	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	66	Sangat Tinggi
R-29	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	65	Sangat Tinggi
R-30	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	52	Sedang
R-31	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	3	2	2	1	3	4	1	2	4	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	53	Tinggi
R-32	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	2	1	4	3	2	3	4	2	1	3	3	2	1	1	3	4	3	2	2	48	Sedang
R-33	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	62	Tinggi
R-34	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	54	Tinggi
R-35	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	2	3	3	65	Sangat Tinggi
R-36	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	65	Sangat Tinggi
R-37	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	45	Sedang
R-38	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	55	Tinggi
R-39	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	66	Sangat Tinggi
R-40	SMK WIDYA PRAJA UNGARAN	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	70	Sangat Tinggi
R-41	SMK BINA NUSANTARA	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	64	Tinggi

R-42	SMK BINA NUSANTARA	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	61	Tinggi
R-43	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	67	Sangat Tinggi
R-44	SMK BINA NUSANTARA	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	56	Tinggi	
R-45	SMK BINA NUSANTARA	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	51	Sedang	
R-46	SMK BINA NUSANTARA	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	3	3	4	2	4	2	2	57	Tinggi
R-47	SMK BINA NUSANTARA	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	46	Sedang
R-48	SMK BINA NUSANTARA	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	3	3	4	2	4	2	2	57	Tinggi
R-49	SMK BINA NUSANTARA	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	59	Tinggi
R-50	SMK BINA NUSANTARA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	56	Tinggi
R-51	SMK BINA NUSANTARA	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	55	Tinggi
R-52	SMK BINA NUSANTARA	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	67	Sangat Tinggi
R-53	SMK BINA NUSANTARA	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	55	Tinggi
R-54	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	64	Tinggi
R-55	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	54	Tinggi
R-56	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	64	Tinggi
R-57	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	61	Tinggi
R-58	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	55	Tinggi
R-59	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	54	Tinggi
R-60	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	70	Sangat Tinggi
R-61	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	50	Sedang
R-62	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	47	Sedang
R-63	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	2	4	3	2	3	2	3	1	4	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	53	Tinggi
R-64	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	1	4	3	2	3	4	3	4	3	1	3	2	1	3	1	4	4	3	2	51	Sedang

R-65	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	56	Tinggi	
R-66	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	54	Tinggi	
R-67	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	2	3	3	2	4	3	2	2	2	1	4	4	3	4	4	2	4	3	56	Tinggi
R-68	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	67	Sangat Tinggi
R-69	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	45	Sedang
R-70	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	1	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	55	Tinggi
R-71	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	59	Tinggi
R-72	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	1	2	58	Tinggi
R-73	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	2	2	2	3	3	1	56	Tinggi
R-74	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	2	2	1	3	3	54	Tinggi
R-75	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	67	Sangat Tinggi
R-76	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	55	Tinggi
R-77	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	45	Sedang
R-78	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	1	3	2	55	Tinggi
R-79	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	51	Sedang
R-80	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	51	Sedang
R-81	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	2	1	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	57	Tinggi
R-82	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	2	3	2	55	Tinggi
R-83	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	4	3	3	2	4	4	4	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	57	Tinggi
R-84	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	68	Sangat Tinggi
R-85	SMK SUWAKUL UNGARAN	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	54	Tinggi
R-86	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	1	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	1	57	Tinggi
R-87	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	54	Tinggi

R-88	SMK SUWAKUL UNGARAN	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	48	Sedang
R-89	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	2	4	3	3	3	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	2	2	45	Sedang
R-90	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	54	Tinggi
R-91	SMK SUWAKUL UNGARAN	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	55	Tinggi
R-92	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	57	Tinggi
R-93	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	Tinggi
R-94	SMK SUWAKUL UNGARAN	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	3	4	2	1	1	2	42	Sedang
R-95	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	59	Tinggi
R-96	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	50	Sedang
R-97	SMK TARUNATAMA	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	62	Tinggi
R-98	SMK TARUNATAMA	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	66	Sangat Tinggi
R-99	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	48	Sedang
R-100	SMK TARUNATAMA	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	54	Tinggi
R-101	SMK TARUNATAMA	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	59	Tinggi
R-102	SMK TARUNATAMA	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	63	Tinggi
R-103	SMK TARUNATAMA	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	Tinggi
R-104	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	4	1	2	62	Tinggi
R-105	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	70	Sangat Tinggi
R-106	SMK TARUNATAMA	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	52	Sedang
R-107	SMK TARUNATAMA	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	46	Sedang
R-108	SMK TARUNATAMA	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	61	Tinggi
R-109	SMK TARUNATAMA	2	3	1	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	3	36	Rendah
R-110	SMK TARUNATAMA	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	62	Tinggi

R-111	SMK TARUNATAMA	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	57	Tinggi
R-112	SMK TARUNATAMA	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	53	Tinggi
R-113	SMK TARUNATAMA	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	1	64	Tinggi
R-114	SMK TARUNATAMA	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	Sangat Tinggi
R-115	SMK TARUNATAMA	3	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	1	62	Tinggi
R-116	SMK TARUNATAMA	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	67	Sangat Tinggi
R-117	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	58	Tinggi
R-118	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56	Tinggi
R-119	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4	56	Tinggi
R-120	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	58	Tinggi
R-121	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51	Sedang
R-122	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	55	Tinggi
R-123	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	49	Sedang
R-124	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	50	Sedang
R-125	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	48	Sedang
R-126	SMK VISI MEDIA INDONESIA	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	49	Sedang
R-127	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	49	Sedang
R-128	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	60	Tinggi
R-129	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	61	Tinggi
R-130	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	2	4	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	48	Sedang
R-131	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	4	1	2	3	2	2	2	3	2	49	Sedang
R-132	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	50	Sedang
R-133	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	54	Tinggi

R-134	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	1	3	1	2	55	Tinggi
R-135	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	50	Sedang
R-136	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	51	Sedang
R-137	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	4	63	Tinggi
R-138	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	54	Tinggi
R-139	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	51	Sedang
R-140	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2	3	1	3	2	59	Tinggi
R-141	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	62	Tinggi
R-142	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	60	Tinggi
R-143	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	1	3	3	1	54	Tinggi
R-144	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	49	Sedang
R-145	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	62	Tinggi
R-146	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	54	Tinggi
R-147	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	3	3	3	3	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	58	Tinggi
R-148	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	54	Tinggi
R-149	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	55	Tinggi
R-150	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3	43	Sedang
R-151	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	4	51	Sedang
R-152	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	58	Tinggi
R-153	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	2	2	63	Tinggi
R-154	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	47	Sedang
R-155	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	65	Sangat Tinggi
R-156	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	2	1	1	2	54	Tinggi

R-157	SMK NU UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	58	Tinggi
R-158	SMK NU UNGARAN	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	61	Tinggi
R-159	SMK NU UNGARAN	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	61	Tinggi
R-160	SMK NU UNGARAN	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	62	Tinggi
R-161	SMK NU UNGARAN	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	1	1	2	3	3	1	2	50	Sedang
R-162	SMK NU UNGARAN	3	3	2	3	3	2	4	1	3	3	4	4	3	4	2	3	1	3	2	53	Tinggi
R-163	SMK NU UNGARAN	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	54	Tinggi
R-164	SMK NU UNGARAN	3	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	54	Tinggi
R-165	SMK NU UNGARAN	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	44	Sedang
R-166	SMK NU UNGARAN	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	2	55	Tinggi
R-167	SMK NU UNGARAN	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	55	Tinggi
R-168	SMK NU UNGARAN	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	46	Sedang
R-169	SMK NU UNGARAN	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	2	3	45	Sedang
R-170	SMK NU UNGARAN	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	57	Tinggi
R-171	SMK NU UNGARAN	3	2	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	48	Sedang
R-172	SMK NU UNGARAN	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	53	Tinggi
R-173	SMK NU UNGARAN	3	3	2	4	3	3	3	1	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	52	Sedang
R-174	SMK NU UNGARAN	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	60	Tinggi
R-175	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	54	Tinggi
R-176	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	52	Sedang
R-177	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	Tinggi
R-178	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	57	Tinggi
R-179	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	51	Sedang

R-180	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	3	4	2	3	3	4	3	3	50	Sedang
R-181	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	62	Tinggi
R-182	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	53	Tinggi
R-183	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	4	4	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	49	Sedang
R-184	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	Tinggi
R-185	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	50	Sedang
R-186	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	3	4	1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	50	Sedang
R-187	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	59	Tinggi
R-188	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	4	3	3	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	53	Tinggi
R-189	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	58	Tinggi
R-190	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	51	Sedang
R-191	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	1	3	63	Tinggi
R-192	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	1	3	3	4	3	4	3	59	Tinggi
R-193	SMK KANISIUS UNGARAN	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	2	2	4	4	61	Tinggi
R-194	SMK KANISIUS UNGARAN	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	55	Tinggi
R-195	SMK KANISIUS UNGARAN	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	50	Sedang
R-196	SMK KANISIUS UNGARAN	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	1	4	3	3	3	4	3	4	3	56	Tinggi
R-197	SMK KANISIUS UNGARAN	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	1	51	Sedang
R-198	SMK KANISIUS UNGARAN	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	52	Sedang
R-199	SMK KANISIUS UNGARAN	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	1	63	Tinggi
R-200	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	48	Sedang
R-201	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	Tinggi
R-202	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	54	Tinggi

R-203	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	2	1	2	3	2	2	49	Sedang
R-204	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	52	Sedang
R-205	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	50	Sedang
R-206	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	49	Sedang
R-207	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	59	Tinggi
R-208	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	57	Tinggi
R-209	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	51	Sedang
R-210	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	1	3	2	4	3	4	2	59	Tinggi
R-211	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	48	Sedang
R-212	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36	Rendah
R-213	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	1	4	1	1	2	41	Rendah
R-214	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	4	50	Sedang
R-215	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	1	2	3	4	2	4	3	2	2	4	2	3	2	2	3	4	2	3	52	Sedang
R-216	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	51	Sedang
R-217	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	1	38	Rendah
R-218	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	4	4	4	4	3	3	2	3	3	53	Tinggi
R-219	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	65	Sangat Tinggi
R-220	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	46	Sedang
R-221	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	49	Sedang
R-222	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	68	Sangat Tinggi
R-223	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	54	Tinggi
R-224	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	60	Tinggi
R-225	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	66	Sangat Tinggi

R-226	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	2	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	2	4	3	3	3	60	Tinggi
R-227	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	55	Tinggi
R-228	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	58	Tinggi
R-229	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	69	Sangat Tinggi
R-230	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	65	Sangat Tinggi
R-231	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	51	Sedang
R-232	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	55	Tinggi
R-233	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	62	Tinggi
R-234	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	61	Tinggi
R-235	SMK NU TUNAS BANGSA	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	4	2	63	Tinggi
R-236	SMK NU TUNAS BANGSA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	Tinggi
R-237	SMK NU TUNAS BANGSA	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	65	Sangat Tinggi
R-238	SMK NU TUNAS BANGSA	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	51	Sedang
R-239	SMK NU TUNAS BANGSA	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	49	Sedang
R-240	SMK NU TUNAS BANGSA	2	2	1	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	51	Sedang
R-241	SMK NU TUNAS BANGSA	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	46	Sedang
R-242	SMK NU TUNAS BANGSA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	55	Tinggi
R-243	SMK NU TUNAS BANGSA	4	3	4	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	51	Sedang
R-244	SMK NU TUNAS BANGSA	4	3	3	1	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4	3	2	2	43	Sedang
R-245	SMK NU TUNAS BANGSA	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	47	Sedang
R-246	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	42	Sedang
R-247	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	46	Sedang
R-248	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	2	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	53	Tinggi

R-249	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	64	Tinggi
R-250	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	4	2	53	Tinggi	

Lampiran 7

Data Kepemimpinan Kepala Sekolah

Resp	Sekolah																																		Jml
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	30	31	32	33				
R-01	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	3	4	1	2	1	4	3	2	2	2	3	4	4	1	2	2	3	4	4	2	4	3	3	2	2	4	1	2	1	2	2	77		
R-02	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	102			
R-03	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	4	2	3	2	3	1	1	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	59			
R-04	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	67			
R-05	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	75			
R-06	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1	2	3	73			
R-07	SMK DR TJIPTO AMBARAWA	3	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	4	4	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	69			
R-08	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	1	2	68			
R-09	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	1	1	1	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	70			
R-10	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	77			
R-11	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	4	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	1	1	3	3	3	79			
R-12	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	68			
R-13	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	67			
R-14	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	71				
R-15	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	3	3	2	3	3	1	1	2	4	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	3	1	75			
R-16	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	2	3	4	4	3	1	1	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	86			
R-17	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	72			
R-18	SMK TELEKOMUNIKASI TUNAS	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	82			

R-42	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	95
R-43	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	110
R-44	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
R-45	SMK BINA NUSANTARA	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	82
R-46	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	98
R-47	SMK BINA NUSANTARA	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	78
R-48	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
R-49	SMK BINA NUSANTARA	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89
R-50	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	99
R-51	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	101
R-52	SMK BINA NUSANTARA	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	111
R-53	SMK BINA NUSANTARA	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	100
R-54	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	93	
R-55	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	96
R-56	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	87
R-57	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	77	
R-58	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	82	
R-59	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	75	
R-60	SMK ISLAM SUDIRMAN 1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	75	
R-61	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	4	3	4	3	3	4	3	2	1	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	1	3	4	1	83
R-62	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	2	3	4	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	80
R-63	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90
R-64	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	78

R-65	SMK PERINTIS 29 UNGARAN	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	83	
R-66	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98	
R-67	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	101	
R-68	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	100	
R-69	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	81	
R-70	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	89	
R-71	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	100	
R-72	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94	
R-73	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	95	
R-74	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	92	
R-75	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109	
R-76	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	85	
R-77	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	82	
R-78	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
R-79	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
R-80	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	80	
R-81	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	
R-82	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	95	
R-83	SMK KESEHATAN DARUSSALAM	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	100	
R-84	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	110	
R-85	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98	
R-86	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	92	
R-87	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	100

R-88	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	77	
R-89	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	78	
R-90	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	98	
R-91	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	99	
R-92	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	101	
R-93	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	4	3	2	1	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	88	
R-94	SMK SUWAKUL UNGARAN	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	75	
R-95	SMK SUWAKUL UNGARAN	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	
R-96	SMK SUWAKUL UNGARAN	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	82	
R-97	SMK TARUNATAMA	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	87	
R-98	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	106	
R-99	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	4	83	
R-100	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	100	
R-101	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	99	
R-102	SMK TARUNATAMA	4	3	4	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R-103	SMK TARUNATAMA	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	90	
R-104	SMK TARUNATAMA	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	
R-105	SMK TARUNATAMA	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	108	
R-106	SMK TARUNATAMA	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	81
R-107	SMK TARUNATAMA	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	78	
R-108	SMK TARUNATAMA	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98	
R-109	SMK TARUNATAMA	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	63		
R-110	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	100

R-111	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	98	
R-112	SMK TARUNATAMA	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	
R-113	SMK TARUNATAMA	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	
R-114	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	106
R-115	SMK TARUNATAMA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	99
R-116	SMK TARUNATAMA	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	111
R-117	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
R-118	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	101
R-119	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	99
R-120	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	86
R-121	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	81
R-122	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	100
R-123	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	67
R-124	SMK VISI MEDIA INDONESIA	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	82
R-125	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	3	4	3	3	4	3	2	1	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	4	1	82
R-126	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	3	4	1	3	4	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	80
R-127	SMK VISI MEDIA INDONESIA	2	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	74
R-128	SMK VISI MEDIA INDONESIA	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	94
R-129	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	1	4	2	2	101
R-130	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	1	1	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	81
R-131	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	79
R-132	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	2	2	4	4	4	1	1	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	69
R-133	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	86

R-134	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	101		
R-135	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	80		
R-136	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	82		
R-137	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	1	4	4	4	90	
R-138	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	88	
R-139	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	74	
R-140	SMK ISLAM SUDIRMAN UNGARAN	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	95	
R-141	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	89	
R-142	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	95	
R-143	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	86	
R-144	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	80	
R-145	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	86	
R-146	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	1	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4	2	3	2	4	90	
R-147	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	89	
R-148	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	98	
R-149	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	92
R-150	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
R-151	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	82
R-152	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	87
R-153	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	4	85	
R-154	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	4	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3	4	3	3	2	4	81	
R-155	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	107
R-156	SMK MUHAMMADIYAH SURUH	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	96	

R-157	SMK NU UNGARAN	3	2	2	1	3	4	1	2	4	2	4	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	2	87	
R-158	SMK NU UNGARAN	4	2	1	4	3	2	3	4	2	1	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2	3	90	
R-159	SMK NU UNGARAN	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	101	
R-160	SMK NU UNGARAN	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	99	
R-161	SMK NU UNGARAN	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	70
R-162	SMK NU UNGARAN	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	97	
R-163	SMK NU UNGARAN	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	87	
R-164	SMK NU UNGARAN	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	85	
R-165	SMK NU UNGARAN	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	82	
R-166	SMK NU UNGARAN	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	95	
R-167	SMK NU UNGARAN	2	4	4	4	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	
R-168	SMK NU UNGARAN	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	1	2	73	
R-169	SMK NU UNGARAN	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2	67	
R-170	SMK NU UNGARAN	3	1	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	85	
R-171	SMK NU UNGARAN	3	4	3	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	1	1	3	3	3	78	
R-172	SMK NU UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	88	
R-173	SMK NU UNGARAN	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	79	
R-174	SMK NU UNGARAN	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	1	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	85	
R-175	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	3	1	84	
R-176	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	68	
R-177	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	85		
R-178	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	4	3	3	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	1	3	4	1	4	3	93	
R-179	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	4	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2	2	1	1	72	

R-180	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	1	2	68
R-181	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	100
R-182	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	87	
R-183	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	4	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	1	1	3	3	3	79
R-184	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	1	2	1	2	3	86
R-185	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	1	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	72
R-186	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	69
R-187	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	91
R-188	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	1	92
R-189	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	91
R-190	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	4	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	4	3	3	3	3	3	79
R-191	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	1	4	2	3	97
R-192	SMK ISLAM SUDIRMAN 2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	97
R-193	SMK KANISIUS UNGARAN	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	2	3	88
R-194	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	87
R-195	SMK KANISIUS UNGARAN	4	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	73
R-196	SMK KANISIUS UNGARAN	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	2	1	4	2	99
R-197	SMK KANISIUS UNGARAN	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
R-198	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	82
R-199	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	1	3	4	4	94
R-200	SMK KANISIUS UNGARAN	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	67
R-201	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	1	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	97
R-202	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	2	3	2	3	1	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	84

R-203	SMK KANISIUS UNGARAN	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	74
R-204	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	83
R-205	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	80	
R-206	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	83	
R-207	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	95	
R-208	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	95		
R-209	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	79		
R-210	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	90	
R-211	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	4	4	4	80		
R-212	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	2	2	3	61		
R-213	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	3	64		
R-214	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	82		
R-215	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	88		
R-216	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	73		
R-217	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	76		
R-218	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	91		
R-219	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	104		
R-220	SMK IT MIFTAHUK ULUM SUSUKAN	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	67		
R-221	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	72		
R-222	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	4	4	4	2	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	104		

R-223	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	84	
R-224	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	1	1	2	4	4	4	3	3	3	92
R-225	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	106	
R-226	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	1	2	2	3	1	3	3	3	2	87
R-227	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	3	3	2	4	2	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	4	2	86
R-228	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
R-229	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	1	1	1	105	
R-230	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	102
R-231	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2	77
R-232	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	4	2	2	2	3	3	4	4	4	2	1	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	88
R-233	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	85
R-234	SMK NU ROUDLOTUL FURQON	2	4	3	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	91
R-235	SMK NU TUNAS BANGSA	4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	1	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
R-236	SMK NU TUNAS BANGSA	2	4	4	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	1	2	1	2	3	84
R-237	SMK NU TUNAS BANGSA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	106
R-238	SMK NU TUNAS BANGSA	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	72
R-239	SMK NU TUNAS BANGSA	2	3	3	2	3	3	1	1	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	79
R-240	SMK NU TUNAS BANGSA	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	1	4	1	1	2	1	68
R-241	SMK NU TUNAS BANGSA	1	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	1	2	4	4	4	1	1	1	2	1	78
R-242	SMK NU TUNAS BANGSA	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3	87
R-243	SMK NU TUNAS BANGSA	3	3	2	2	2	4	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	80
R-244	SMK NU TUNAS BANGSA	4	4	1	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	1	4	2	3	3	4	4	3	2	2	2	1	2	2	1	82
R-245	SMK NU TUNAS BANGSA	3	3	2	4	2	4	4	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	82

R-246	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	73
R-247	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2	3	80	
R-248	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
R-249	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	95	
R-250	SMK SPP KANISIUS AMBARAWA	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	87

Lampiran 8

Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kecerdasan emosional	250	36.00	70.00	54.7200	6.83259
kepemimpinan	250	59.00	120.00	87.0560	11.62072
motivasi	250	72.00	159.00	118.2840	15.81353
kinerja guru	250	81.00	178.00	136.4960	16.56149
Valid N (listwise)	250				

kecerdasan emosional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	8	3.2	3.2	3.2
sedang	90	36.0	36.0	39.2
tinggi	128	51.2	51.2	90.4
sangat tinggi	24	9.6	9.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	2.8	2.8	2.8
sedang	95	38.0	38.0	40.8
tinggi	126	50.4	50.4	91.2
sangat tinggi	22	8.8	8.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

motivasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	15	6.0	6.0	6.0
sedang	110	44.0	44.0	50.0
tinggi	105	42.0	42.0	92.0
sangat tinggi	20	8.0	8.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

kinerja guru

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	2.8	2.8	2.8
sedang	90	36.0	36.0	38.8
tinggi	129	51.6	51.6	90.4
sangat tinggi	24	9.6	9.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Lampiran 9

Analisis Prasyarat**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		kecerdasan emosional	kepemimpina n	motivasi	kinerja guru
N		250	250	250	250
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	54.7200	87.0560	118.2840	136.4960
	Std. Deviation	6.83259	11.62072	15.81353	16.56149
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.059	.105	.035
	Positive	.072	.048	.105	.035
	Negative	-.049	-.059	-.065	-.029
Kolmogorov-Smirnov Z		1.133	.930	1.657	.547
Asymp. Sig. (2-tailed)		.153	.352	.088	.926

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 10

Uji Hipotesis

Correlations

		motivasi kerja	kecerdasan emosional	kepemimpin
Pearson Correlation	motivasi kerja	1.000	.591	.596
	kecerdasan emosional	.591	1.000	.773
	kepemimpin	.596	.773	1.000
Sig. (1-tailed)	motivasi kerja	.	.000	.000
	kecerdasan emosional	.000	.	.000
	kepemimpin	.000	.000	.
N	motivasi kerja	250	250	250
	kecerdasan emosional	250	250	250
	kepemimpin	250	250	250

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpin, kecerdasan emosional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.630 ^a	.397	.392	12.32790	.397	81.356	2	247	.000	1.408

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, kecerdasan emosional

b. Dependent Variable: motivasi kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24728.477	2	12364.238	81.356	.000 ^a
	Residual	37538.359	247	151.977		
	Total	62266.836	249			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, kecerdasan emosional

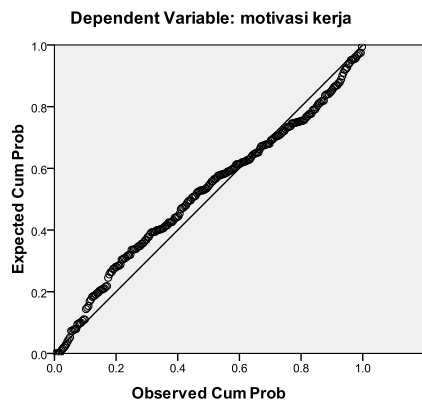
b. Dependent Variable: motivasi kerja

Coefficients^a

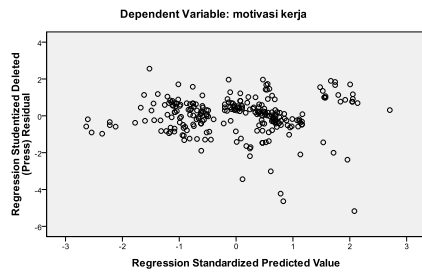
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	36.359	6.505		5.589	.000					
kecerdasan emosional	.747	.180	.323	4.146	.000	.591	.255	.205	.402	2.485
kepemimpin	.471	.106	.346	4.447	.000	.596	.272	.220	.402	2.485

a. Dependent Variable: motivasi kerja

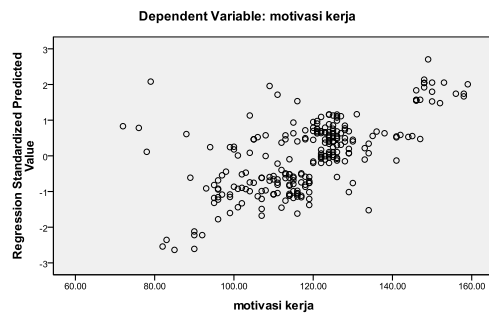
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



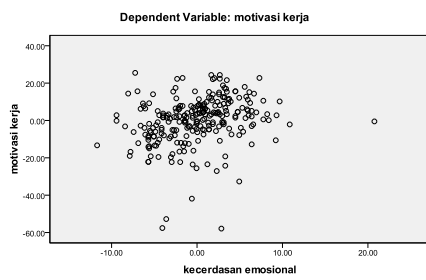
Scatterplot



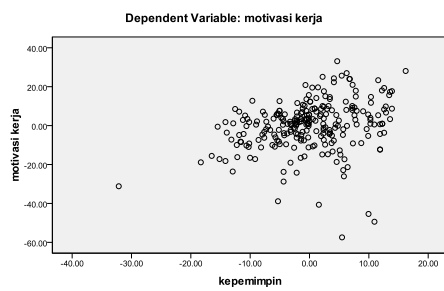
Scatterplot



Partial Regression Plot



Partial Regression Plot



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja guru	136.4960	16.56149	250
kecerdasan emosional	54.7200	6.83259	250
kepemimpin	87.0560	11.62072	250
motivasi kerja	118.2840	15.81353	250

Correlations

		kinerja guru	kecerdasan emosional	kepemimpin	motivasi kerja
Pearson Correlation	kinerja guru	1.000	.813	.786	.608
	kecerdasan emosional	.813	1.000	.773	.591
	kepemimpin	.786	.773	1.000	.596
	motivasi kerja	.608	.591	.596	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja guru	.	.000	.000	.000
	kecerdasan emosional	.000	.	.000	.000
	kepemimpin	.000	.000	.	.000
	motivasi kerja	.000	.000	.000	.
N	kinerja guru	250	250	250	250
	kecerdasan emosional	250	250	250	250
	kepemimpin	250	250	250	250
	motivasi kerja	250	250	250	250

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi kerja, kecerdasan emosional, kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50010.649	3	16670.216	224.265	.000 ^a
	Residual	18285.847	246	74.333		
	Total	68296.496	249			

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, kecerdasan emosional, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.856 ^a	.732	.729	8.62164	.732	224.265	3	246	.000	1.633

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, kecerdasan emosional, kepemimpinan

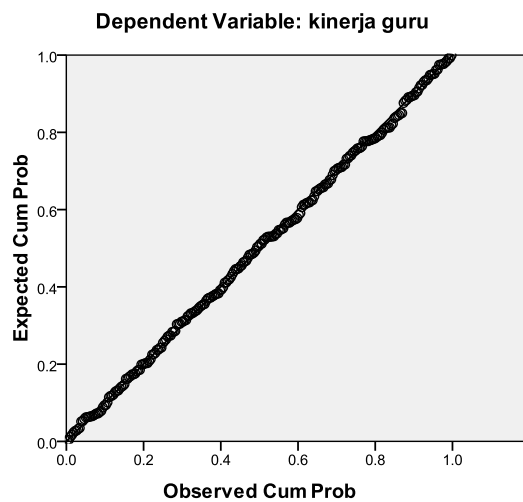
b. Dependent Variable: kinerja guru

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.553	4.829		3.221	.001					
kecerdasan emosional	1.143	.130	.472	8.766	.000	.813	.488	.289	.376	2.658
kepemimpin	.498	.077	.350	6.468	.000	.786	.381	.213	.373	2.684
motivasi kerja	.127	.044	.121	2.855	.005	.608	.179	.094	.603	1.659

a. Dependent Variable: kinerja guru

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 11

Dokumentasi Penelitian





















