

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, LINGKUNGAN SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
(STUDI PADA SEKOLAH SMK MUHAMMADIYAH 2 SURABAYA)**

**TESIS**



**Disusun oleh :  
AHMAD ILYAS  
NIM. 156110100032**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO  
JANUARI 2018**

## KATA PENGANTAR

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Alhamdulillah Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, berkah, serta hidayahNya, sehingga penulis bisa menyelesaikan usulan penelitian sebagai tugas akhir (Tesis) untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Manajemen dengan baik.

Dalam penyusunan usulan penelitian ini, penulis banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.Hidayatullah, M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Bapak Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
3. Bapak Dr. Drs. Sriyono, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
4. Bapak Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. selaku dosen pembimbing saya dalam penyusunan Proposal dan tesis.
5. Dr. Drs. Mashudi, SE, MM dan Dr. Sigit Hermawan, SE.M.Si. selaku dosen penguji yang saya banggakan,
6. Ibu Hj. M. Mas'ulah, S.T, M.M. dewan guru dan karyawan SMK Muhammadiyah 2 Surabaya yang telah memberi izin penelitian.
7. Kedua Orang Tua, Istri-Anakku dan keluarga yang selalu memberikan motivasi kepada saya secara lahir dan batin di setiap waktu.
8. Teman-teman saya yang saya cintai dan saya banggakan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan usulan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik, saran dan himbauan yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Akhirnya penulis berharap semoga usulan penelitian ini dapat diterima dan bermanfaat bagi penulis, universitas, dan pembaca sekalian.

Sidoarjo, 6 Januari 2018

Penulis

**TESIS**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA**  
**SEKOLAH, LINGKUNGAN SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA**  
**TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU**  
**(STUDI PADA SEKOLAH SMK MUHAMMADIYAH 2 SURABAYA)**

Disusun oleh :  
**AHMAD ILYAS**  
**156110100032**

Diterima dan disahkan  
Pada tanggal..... *15 Januari 2018* .....

Dosen Pembimbing,

  
( Prof. Dr. Moeheriono, M.Si )

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO**  
**JANUARI 2018**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, LINGKUNGAN SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU  
(STUDI PADA SEKOLAH SMK MUHAMMADIYAH 2 SURABAYA)**

**DI SUSUN OLEH:  
AHMAD ILYAS  
156110100032**

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan dewan penguji  
Program Magister Manajemen – Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Tanggal 15 Januari 2018

Yang terdiri dari  
Ketua Tim Penguji,

  
**Dr. Sigit Hermawan, SE.M.Si.**

Dosen Penguji 1,

  
**Prof. Dr. Moheriono, M.Si**

Dosen Penguji 2,

  
**Dr. Mashudi, SE, MM**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis,

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo



**Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si**

## PERNYATAAN

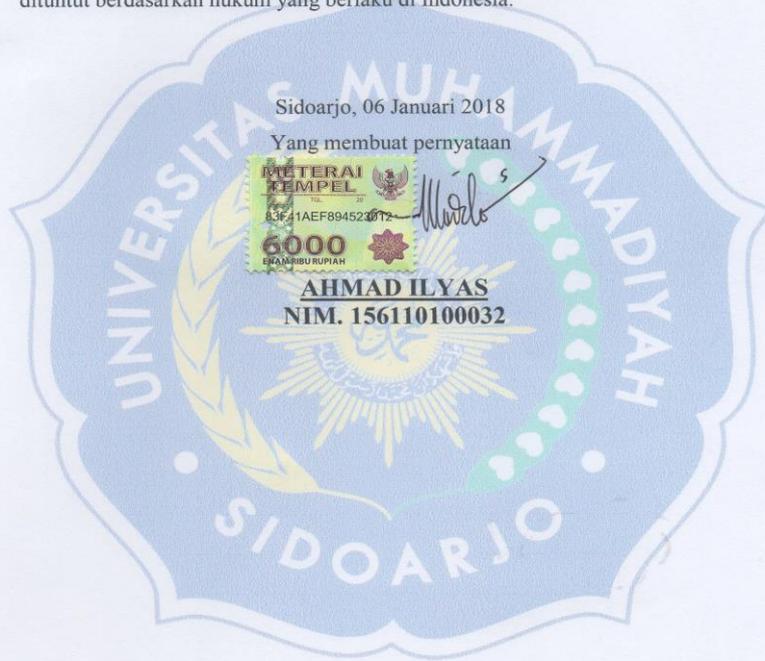
Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Sidoarjo, 06 Januari 2018

Yang membuat pernyataan



**AHMAD ILYAS**  
**NIM. 156110100032**



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Kata Pengantar .....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran .....	xi
Abstrak .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	16
1.3 Tujuan Penelitian .....	17
1.4 Manfaat Penelitian .....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hasil penelitian terdahulu .....	19
2.2 Konsep Dasar /Kajian Teori.....	25
2.2.2 Budaya Organisasi .....	25
2.2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	27
2.2.3 Lingkungan Sekolah .....	35
2.2.4 Kepuasan Kerja Guru .....	41
2.2.5 Komitmen Organisasi .....	45
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	46
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian .....	55
2.4 .2 Perumusan Hipotesis .....	58

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian.....	59
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	61
3.3	Lokasi Penelitian.....	63
3.4	Populasi dan Sampel .....	64
3.5	Jenis dan Sumber Data .....	64
3.6	Instrumen Penelitian / Desain Kuisioner.....	65
3.7	Prosedur Pengembalian dan Pengumpulan Data .....	67
3.8	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	68
3.9	Teknik analisis Data.....	70
3.9.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	71
3.10	Uji Asumsi Klasik.....	72
3.10.1	Uji Normalitas .....	72
3.10.2	Uji Linearitas.....	72
3.10.3	Uji Multikolenieritas .....	72
3.10.4	Uji Autokorelasi.....	73
3.10.5	Uji Heterokedestisitas .....	74

### **BAB IV ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	78
4.1.1	Sejarah singkat Sekolah .....	78
4.1.2	Visi, Misi dan Tujuan sekolah .....	80
4.1.3	Struktur Organisasi sekolah .....	81
4.2	Hasil Penelitian .....	82
4.2.1	Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	83
4.2.2	Deskripsi Responden Menurut Usia.....	83
4.2.3	Deskripsi Responden Menurut Lama kerja .....	84
4.2.4	Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	85
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	85
4.4.1	Uji Validitas .....	85

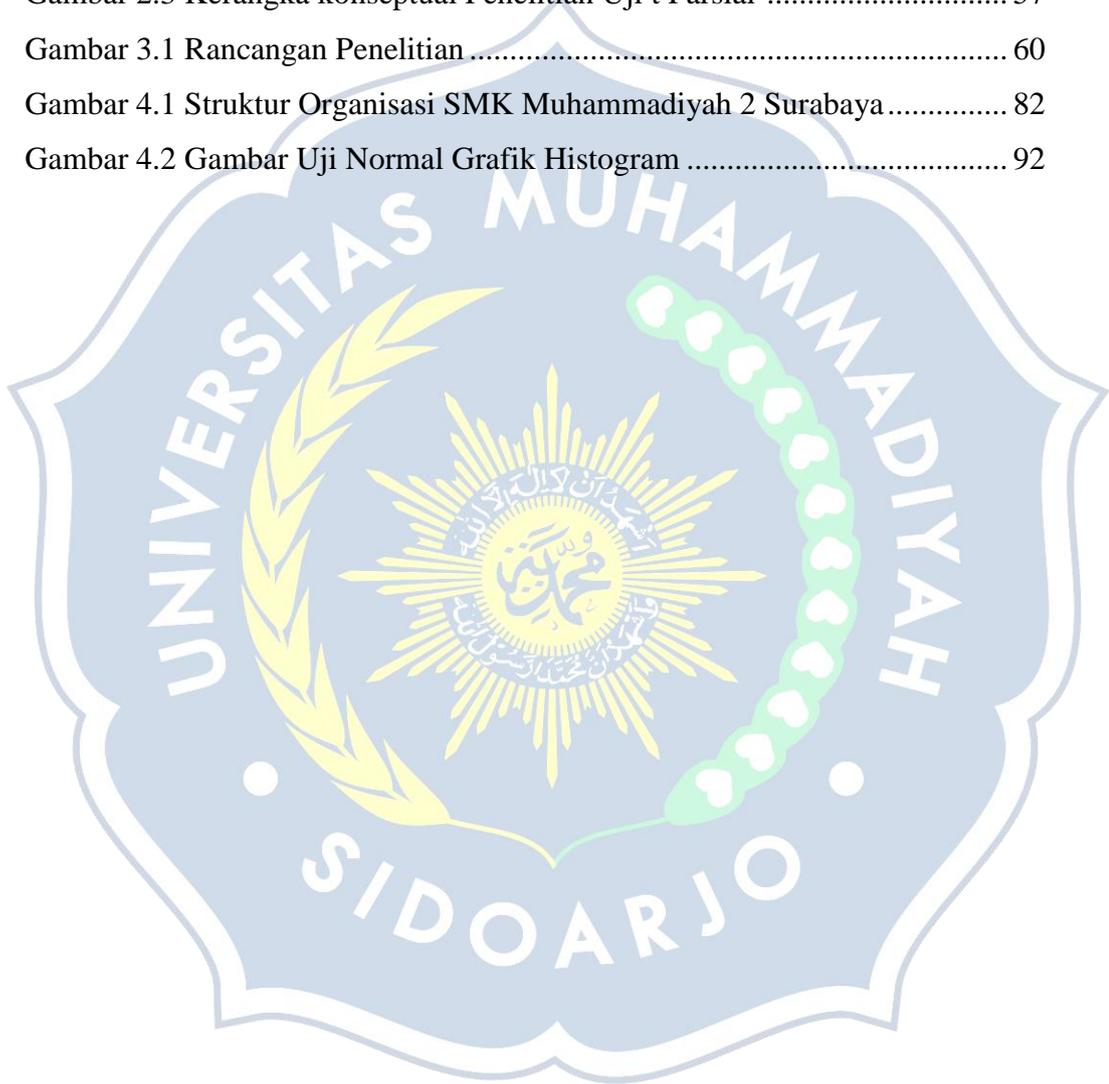
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	88
4.4 Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	89
4.4.1.3 Uji Asumsi Klasik .....	91
4.4.1.3.1 Uji Normalitas .....	91
4.4.1.3.2 Uji Linearitas .....	93
4.4.1.3.3 Uji Multikolinearitas .....	94
4.4.1.3.4 Uji Heterokedastisitas .....	95
4.4.1.3.5 Uji Autokorelasi .....	96
4.4.2 Uji Hipotesis .....	97
4.4.2.1 Uji Simultan (Uji f) .....	97
4.4.2.2 Uji Parsial (Uji t) .....	98
4.5 Pembahasan .....	100
4.5.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Organisasi .....	102
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Organisasi .....	103
Pengaruh Lingkungan Sekolah terhadap Komitmen Organisasi .....	104
4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi .....	105
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Simpulan .....	107
5.2 Saran .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	110
<b>Lampiran</b> .....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penelitian Terdahulu .....	24
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 3.2	Sekala Lingkert .....	68
Tabel 3.3	Sebaran Jumlah Item Koesioner Variabel.....	68
Tabel 4.1	Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.2	Kelompok Responden berdasarkan Usia .....	84
Tabel 4.3	Kelompok Responden berdasarkan Lama Kerja.....	84
Tabel 4.4	Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan terakhir .....	85
Tabel 4.5	Deskripsi Hasil Kepuasan kerja .....	86
Tabel 4.6	Deskripsi Hasil Kepemimpinan .....	86
Tabel 4.7	Deskripsi Hasil Lingkungan .....	87
Tabel 4.8	Deskripsi Hasil Kepuasan Kerja .....	87
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas .....	88
Tabel 4.10	Hasil Uji Statistik Deskripsi.....	89
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien Regresi .....	90
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas .....	93
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinearitas.....	94
Tabel 4.14	Hasil Uji Heterokedestisitas.....	95
Tabel 4.15	Hasil Uji Autokorelasi .....	96
Tabel 4.16	Uji Simultan (Uji F).....	97
Tabel 4.17	Uji Parsial (Uji t).....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Presensi Guru SMK Muda Juli-Desember 2015.....	15
Gambar 1.2 Diagram Presensi Guru SMK Muda Januari – Juli 2016.....	16
Gambar 2.1 Tugas Kepala Sekolah dan Fungsinya .....	34
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian Uji F Simultan .....	56
Gambar 2.3 Kerangka konseptual Penelitian Uji t Parsial .....	57
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian .....	60
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.....	82
Gambar 4.2 Gambar Uji Normal Grafik Histogram .....	92



## LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat permohonan.....	
Lampiran 2 Isi Kuesioner.....	
Lampiran 3 Hasil Analisis Responden .....	
Lampiran 4. Hasil Analsis Responden Statistik SPSS .....	



## ABSTRAK

**Ahmad Ilyas. 2018.** “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru Studi pada Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru studi pada sekolah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya secara simultan terhadap komitmen organisasi guru studi pada Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif yang akan menguji pengaruh antara variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen dengan pengujian hipotesis. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 36 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis uji regresi linear berganda, koefisien determinasi ( $R^2$ ), koefisien korelasi, uji t dan uji F dengan menggunakan program SPSS versi 22 for windows. Data primer ini diperoleh dari kusioner yang pengukurannya menggunakan skala Likert yang diuji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian berdasarkan uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa data sudah valid dan reliable. Berdasarkan uji t dan uji F menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi guru studi pada Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya, adapun yang paling signifikan adalah lingkungan sekolah terhadap komitmen organisasi guru. Variabel Independen mempunyai hubungan kuat dan searah serta berkontribusi terhadap variabel dependen dan memiliki korelasi yang tinggi terhadap variabel dependen.

Kata kunci : *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru*

## ABSTRACT

Ahmad Ilyas. 2018. *"The Influence of Organizational Culture, Principal Leadership, School Environment, and Job Satisfaction on Teacher Organization Commitment Studies at SMK Muhammadiyah 2 Surabaya School."*

The purpose of this research is to know the influence of organizational culture, principal leadership, school environment, and job satisfaction toward the commitment of teacher study organization at school of SMK Muhammadiyah 2 Surabaya simultaneously to commitment of teacher study organization at SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

This research includes the type of quantitative research that will test the influence between variables, namely independent variables and dependent variables with hypothesis testing. The sample used in this study were 36 respondents. Analyzer used is multiple linear regression test analysis, coefficient of determination ( $R^2$ ), correlation coefficient,  $t$  test and  $F$  test by using program SPSS version 22 for windows. This primary data was obtained from a questionnaire whose measurements were Likert scale tested for validity and reliability.

Result of research based on validity and reliability test show that data have valid and reliable. Based on  $t$ -test and  $F$ -test, it is shown that organizational culture, principal leadership, school environment, and job satisfaction have partial and simultaneous effect on teacher's organizational commitment in SMK Muhammadiyah 2 Surabaya School, while the most significant is school environment to teacher organizational commitment. Independent variables have a strong and direct relationship and contribute to the dependent variable and have a high correlation to the dependent variable.

**Keywords:** *Influence of Organizational Culture, Principal Leadership, School Environment, Job Satisfaction, Teacher Organization Commitment*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pendidikan yang bermutu menurut E. Mulyasa (2009) merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sebagaimana diketahui bahwa banyak negara yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah namun dapat mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Hal tersebut dapat terjadi akibat dari pendidikan yang mereka miliki mempunyai kualitas yang baik, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Agar pendidikan dapat berkualitas salah satu faktor penting yang harus dipenuhi adalah pada keberadaan guru, kepala sekolah yang bermutu, yang professional, sejahtera dan bermartabat.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sekolah mempunyai kegiatan pembelajaran, dalam hal ini Guru dan kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Guru merupakan sumber daya manusia yang mempunyai unsur manajemen yang paling menentukan keberhasilan kegiatan pembelajaran diantara unsur-unsur manajemen sekolah. Guru juga mempunyai peranan sebagai ujung tombak dalam pelayanan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan harus menjadi pegangan dalam tindakan keorganisasian dari setiap guru. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok kelompok orang dalam lingkungannya.

Keberhasilan suatu sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Wahjosumidjo (1994) mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu". Sagala (2010) mengungkapkan bahwa kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah adalah pimpinan yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan. Secara umum, kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan, pengertian dari kepemimpinan itu sendiri pada dasarnya mempunyai sifat yang umum dan hal itu juga dapat berlaku dalam bidang pendidikan. Secara lebih khusus bila diterapkan pada organisasi pendidikan seperti sekolah, maka kepemimpinan pendidikan dalam tataran organisasi sekolah akan berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah (*school leader/principal*), hal ini disebabkan kepala sekolah merupakan orang yang punya otoritas dalam mengelola sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepala sekolah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah kepribadian yang menjadi teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan pendelegasian wewenang. Ada banyak faktor yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas atau kinerja guru, baik faktor eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal adalah iklim sekolah. Menurut Owens (1995) iklim sekolah adalah suasana lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah. Pengertian iklim sekolah tersebut mengandung 2 hal penting, yakni *pertama*, iklim sekolah merupakan persepsi dari para anggota sekolah yang bersangkutan terhadap

berbagai aspek yang ada di lingkungan sekolah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun kultural. *Kedua*, iklim sekolah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik sekolah yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam sekolah.

Teori DeRoche (1985) yang membedakan iklim sekolah iklim sekolah menjadi 2, yaitu (1) iklim yang buruk atau negatif dan (2) iklim yang positif. Iklim sekolah yang negatif ada pada sekolah-sekolah dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) kurang pengarahan; b) ada ketidakpuasan kerja; c) kurang komunikasi; d) terjadi pengucilan siswa; e) timbul frustrasi; f) produktivitas rendah; g) kreativitas dan inovasi kurang; h) terdapat keseragaman; i) rasa menghargai dan mempercayai kurang; j) apatis. Sebaliknya, iklim sekolah yang positif bercirikan hal-hal sebagai berikut: a) personil sekolah menyadari sebab-sebab suatu konflik dan melakukan sesuatu untuk menanggulangi; b) ketidakpuasan, kritik, dan konflik dipandang sebagai cara untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; c) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan ditanggung bersama; d) gagasan, saran, dan keterlibatan semua personil dihargai oleh kepala sekolah; e) angka ketidakhadiran siswa rendah; f) bangga terhadap sekolah; g) memiliki kepercayaan dan keterbukaan; h) produktivitas, kerja sama, dan keterlibatan personil tinggi; i) mempunyai rasa bersatu dan dorongan untuk pembaruan; serta j) menunjukkan adanya perhatian dan kebersamaan

Faktor eksternal lain yang berpengaruh pada keberhasilan kinerja guru adalah beban tugas yang diemban guru. Di sekolah guru memainkan

berbagai perananan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Namun keseimbangan antara beban tugas yang diamanatkan kepada guru dengan kemampuan untuk melaksanakan kurang mendapatkan perhatian yang besar agar terwujud hasil seperti yang diharapkan. Keseimbangan ini berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas kinerja guru (Knezevich, 1984).

Beban tugas guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran (Knezevich, 1984). Beban tugas guru ini dibedakan menjadi dua, yaitu 1) beban mengajar dan 2) tanggung jawab di luar kelas. Beban mengajar meliputi (a) jumlah siswa/besar kelas; (b) karakteristik umum siswa; (c) jumlah jam mengajar; dan (d) jumlah jam untuk persiapan. Sedangkan tanggung jawab di luar kelas meliputi (a) pengawasan tempat bermain siswa; (b) kegiatan ekstrakurikuler; (c) tugas-tugas administratif; dan (d) tugas-tugas tambahan guru.

Sebagai ujung tombak terdepan dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat (peserta didik), guru harus mempunyai kinerja yang baik. Kinerja yang baik ini tidak hanya berkaitan dengan tugasnya sebagai pengajar di depan kelas, tetapi juga tugas – tugas lain seperti tugas administrasi, tugas pembimbingan kegiatan di luar intra kulikuler. Guru juga selalu dituntut untuk terus mampu beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan. Perubahan seperti itu mencakup perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, inovasi pembelajaran perkembangan atau perubahan kurikulum. Kurangnya adaptasi

terhadap perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan mempengaruhi kinerja guru dalam menjalankan sistem belajar mengajar yang berujung pada kepuasan kerja dan prestasi belajar siswa. Terlebih pada inovasi pembelajaran atau perubahan kurikulum seperti saat ini.

Dalam menjalankan tugasnya dengan baik dalam diri guru itu sendiri, guru membutuhkan kepemimpinan, otoritas kuat dari kepala. Kepemimpinan yang kuat dan berpengaruh dari kepala sekolah juga sangat penting bagi guru. Otoritas kepala sekolah yang kuat dapat membuat seorang guru melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh – sungguh karena dia akan merasa malu jika tidak dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Sedangkan, pengaruh dari luar dapat berupa adanya tambahan penghasilan dari sekolah, jika guru tersebut mendapat tugas tambahan di luar mengajar. Untuk mendapat tugas tambahan ini tentu saja guru harus menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dengan sebaik – baiknya. iklim keadaan lingkungan sekolah yang baik dan kepemimpinan yang kuat akan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Guru merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sekolah yang selalu melakukan kegiatannya seperti; mendesain, mengimplementasikan perencanaan, menyusun, mengembangkan, mengelola serta mengevaluasi program. Kegiatan tersebut disebut 'Manajemen'. Manajemen sumber daya manusia juga melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumberdaya manusia lainnya yaitu orang-orang yang bekerja bagi organisasi sekolah.

Selain itu manajemen sumber daya manusia juga merupakan aktifitas ataupun kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat diberdayakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan itu, manajer atau pimpinan organisasi sekolah / kepala sekolah harus menaruh perhatian yang penuh pada pengelolaan sumber daya manusia. Dalam hal ini manajer sekolah perlu membangkitkan kepemimpinannya yang searah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka menjaga dan mengembangkan kelangsungan organisasi sekolah.

Sumber daya lain yang dimiliki organisasi sekolah untuk mengembangkan dan mempertahankan eksistensinya adalah lingkungan sekolah. Lingkungan sekolah yang tidak terkondusif dapat memberikan rasa kurang tenang, aman, dan nyaman dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Kondisi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang belum terorganisir dengan baik, maka akan sulit tercapainya semua tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara maksimal.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dalam era globalisasi membawa konsekuensi lembaga/sekolah untuk meningkatkan kinerja. Kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan efek yang dapat mengancam kemajuan dan keberhasilan sekolah. Oleh karena itu Kepala sekolah dalam hal ini harus mampu terus memelihara kondisi kerja yang dinamis dan memacu para guru untuk menggali kreatifitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas demi peningkatan kinerja . Disamping itu

kepemimpinan dari kepala sekolah harus mampu menunjukkan perhatian dan pembinaan terhadap para guru.

Kepala sekolah sebagai seorang atasan / pimpinan hendaknya mempunyai kemampuan memimpin yang baik agar tujuan organisasi sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah juga harus mampu mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi guru untuk mempunyai kemauan yang kuat serta percaya diri dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala sekolah yang tidak menunjukkan kepemimpinannya dengan cara memberi contoh kedisiplinan yang baik seperti datang tepat waktu, melaksanakan tugas sesuai jadwal. Membuat para guru kurang terdorong untuk meniru pimpinannya. Dengan selalu mengadakan supervisi kelas secara terprogram, kepala sekolah secara tidak langsung telah mendorong kinerja guru untuk mempunyai motivasi, kecakapan dan kreativitas yang meningkat.

Kepala Sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai seorang guru. Seorang guru diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Davis, G.A & Thomas, M.A. (1989) berpendapat bahwa kepala sekolah efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: 1) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, 2) Memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah. 3) Mempunyai ketrampilan sosial. 4) Profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya (Prasojo.2009). Ahli lain, John Adair (1999) mengemukakan kepemimpinan pendidikan yang visioner mempunyai ciri

ciri : 1) memiliki integritas pribadi; 2) memiliki antusiasme; 3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi; 4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/ kebijakan lembaga (Komariah & Triatna.2010). Sedangkan, berdasarkan Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah ada lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, 5) kompetensi sosial.

Konsep di atas, membawa konsekuensi bahwa jabatan kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin, yang mempunyai kompetensi yang tinggi, baik dari sisi kepemimpinan, manajerial, pedagogik, maupun administrasi. Kenyataan di lapangan membuktikan tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan senioritas pada golongan atau kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja. Hal ini mengakibatkan kurang berjalanya proses organisasi sekolah secara efektif. (Wahyudi.2010)

Hal yang sangat memprihatinkan yang terjadi dewasa ini, banyak kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya terjebak oleh rutinitas pekerjaan yang bersifat politis dan administratif semata (Sagala.2010). Bersifat politis diartikan bahwa kepala sekolah melakukan peran dan fungsinya terlalu kental membawa misi atasan dan pemimpin wilayah untuk tujuan-tujuan politis sesaat, yang tentunya memarjinalkan kepentingan guru dan siswa yang menjadi faktor penentu dalam rangka peningkatan mutu

pendidikan. Bersifat administratif, diartikan bahwa seorang kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsinya disibukan hal-hal yang bersifat administratif dengan sedikit memperhatikan bagaimana menciptakan kondisi yang kondusif untuk proses belajar mengajar dan menciptakan layanan prima bagi peserta didik, seperti yang dikatakan Glickman (2002) *“Schools or school systems must first choose goals according to what is best for their students”*.

Kepuasan kerja guru menjadi penentu pembentukan komitmen organisasi. Kepuasan kerja guru perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Koesmono (2005) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya maka ia akan melakukan pekerjaannya tersebut tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik (Hurlock,1978). Jika seorang guru merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktifitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila guru tidak merasakan

kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi sekolah, seperti rendahnya kualitas kerja, kurang disiplin dalam melaksanakan pengajaran, sering terlambat datang ke sekolah, kurang memperhatikan siswa yang bermasalah, mencari kesibukan di tempat lain, tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas, bersifat apatis, dan kurang inisiatif untuk mengadakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Seyfarth (1991) secara khusus mempelajari kepuasan kerja guru. Seyfarth membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sebagai sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru. Ada 10 butir sumber ke- puasan kerja guru dengan 4 butir peringkat tertinggi merupakan *intrinsic reward*, yaitu: (1) mengetahui bahwa guru telah “menjangkau” para siswa dan mereka telah belajar; (2) menikmati pengalaman dan/ atau penggunaan keterampilan; (3) pengembangan keterampilan personal (mental dan fisik); (4) aktivitas itu sendiri: pola, tindakan, dan dunianya; (5) persahabatan; (6) kesempatan untuk menggunakan pengaruh; (7) respek dari orang lain; (8) waktu untuk perjalanan dan liburan; (9) rasa aman dari penghasilan atau pekerjaan; dan (10) gaji. Selain 10 butir sumber kepuasan kerja tersebut ada 5 sumber ketidakpuasan guru, yaitu (a) kebosanan. Setelah rentang waktu yang singkat, mengajar menjadi pengulangan-pengu- langan yang bagi beberapa orang membawa kebosanan; (b) adanya gangguan- gangguan yang memutus atau menghentikan kegiatan belajar yang sedang ber- langsung di kelas; (3) kurangnya sarana dan prasarana untuk mengajar; 4) penu- gasan yang

kurang tepat pada guru yang tidak menguasai suatu mata pelajaran atau kurang berminat dalam suatu mata pelajaran; dan 5) adanya anak bermasalah yang disebabkan oleh kegagalan keluarga atau kemiskinan, termasuk anak-anak yang mengalami keterbelakangan.

Dalam bekerja guru harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri maupun terhadap lingkungan pekerjaannya. Guru akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi jika memiliki komitmen organisasi. Schatz (1995) mengatakan bahwa komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam menggeluti profesinya. Keberhasilan seseorang dalam suatu tugas yang diberikan kepadanya ditentukan oleh bagaimana komitmen mereka pada tugas dan tingkat pendidikan atau pengetahuannya. Tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk dilaksanakan dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas, menjadi motivasi untuk melakukan sesuatu dengan keiklasan. Steer dalam Luthans (2006) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Guna mewujudkan hal ini banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya budaya organisasi. Senada dengan hal ini, Nawawi (1993) mengatakan bahwa komitmen guru selain tumbuh dari dalam diri masing-masing, juga dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai pimpinan.

Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Simmons, 2005). Gunz dan Gunz (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif. Hal ini berarti untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mampu meningkatkan komitmen pegawai

SMK Muhammadiyah 2 Surabaya adalah salah satu lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan nasional. Sebagai salah satu satuan pendidikan yang sesuai dengan penjelasan pasal 15 UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional), SMK Muhammadiyah 2 Surabaya termasuk pendidikan dasar yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan siap menghadapi dunia kerja. Untuk menjalankan tugas dan kewajiban ini, diperlukan kerja sama dari semua unsur pendidikan mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua/wali murid, masyarakat, pemerintah daerah, bahkan dari para murid itu sendiri.

SMK Muhammadiyah 2 Surabaya yang telah berusia 4 tahun, SMK Muhammadiyah 2 Surabaya mampu meraih berbagai prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Hal ini dapat dilihat dari hasil Ujian Nasional dan berbagai kejuaraan lomba yang bersifat akademik seperti Olimpiade Kejuruan maupun non akademik, seperti dalam Bidang Olah

Raga, English Speech Contest, baik dalam tingkat Kabupaten maupun Propinsi. SMK Muhammadiyah 2 Surabaya juga pernah dijadikan sebagai salah satu 'Pilot Project' untuk UNBK SMK swasta se-Surabaya. Keberhasilan yang telah dicapai oleh SMK Muhammadiyah 2 Surabaya tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pimpinan dan peran guru sebagai bawahan yang sekaligus sebagai pelaksana dalam proses belajar mengajar.

Akan tetapi, di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya ada beberapa masalah yang timbul dalam berkomitmen berorganisasi antara guru yang berjumlah 35 baik yang GTY (Guru Tetap Yayasan) maupun GTTY (Guru Tidak Tetap Yayasan) yakni ; beberapa guru yang tidak ada pada saat jam mengajar ataupun jam-jam dimana mereka harus tinggal untuk mengisi jam centang wajib hadir karena diberi tugas lebih seperti staff, wali kelas, dan kaprog (ketua program jurusan). Guru masih datang terlambat, terkadang tidak masuk karena alasan yang kurang jelas, dan seringnya para guru yang keluar dari sekolah untuk pindah ke tempat yang lebih baik.

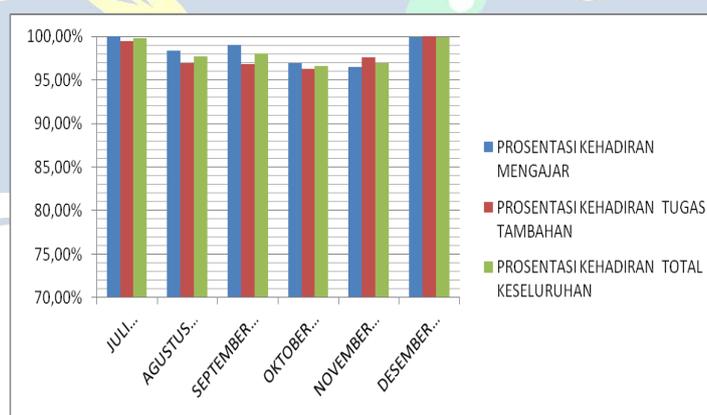
Permasalahan lain yang timbul terkait keorganisasian adalah keinginan dari pimpinan yang mengharuskan adanya perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) dalam lembaga sekolah sehingga menimbulkan keluhan-keluhan para guru yang tidak tersampaikan secara terbuka dalam forum rapat lembaga sekolah. Hal-hal tersebut terkait permasalahan SMK Muhammadiyah 2 Surabaya yang berpengaruh terhadap budaya berorganisasi, kepemimpinan, iklim sekolah, kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi. Hal itu disebabkan adanya

upaya dari yayasan untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan beban guru dan tenggat waktu penyelesaian kerja yang sempit namun tidak disertai dengan kenaikan kompensasi atau gaji.

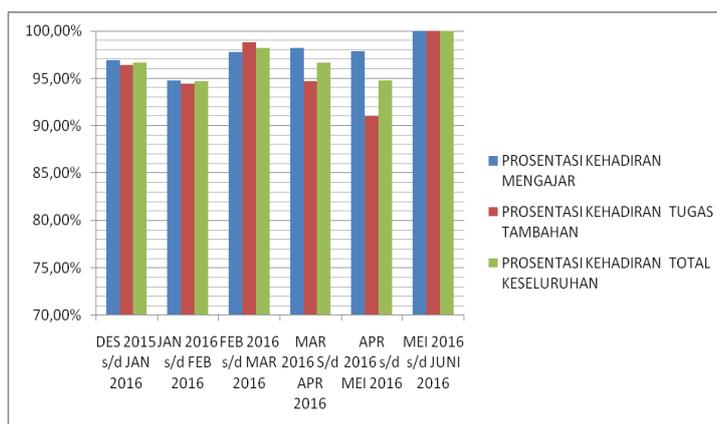
Faktor penyumbang lain adalah adanya campur tangan dari atasan (pimpinan) sehingga mereka memiliki kendali yang lebih kecil atas pekerjaan mereka. Selain itu, muncul permasalahan internal antar guru misalnya sikap saling tuduh jika ada kesalahan dalam menjalankan langkah-langkah baku tentang proses belajar mengajar yang sudah ditetapkan sehingga hal tersebut menimbulkan konflik tersendiri bagi mereka.

Dari paparan-paparan di atas, penelitian ini memfokuskan diri untuk menganalisis tingkat kinerja guru yang dicurigai menurun mulai tahun 2015 dengan indikasi banyaknya pelanggaran aturan yang sudah ditetapkan oleh lembaga sekolah serta banyaknya masalah lain yang muncul berkaitan dengan keberadaan guru di lembaga sekolah.

Berikut grafik kinerja guru yang berdampak terhadap komitmen organisasi guru:



**Gambar 1**  
**Grafik Kehadiran Guru Semester Ganjil (2015 – 2016)**



**Gambar 2**  
**Grafik Kehadiran Guru Semester Ganjil (2015 – 2016)**

Berdasarkan dari pemikiran di atas, penulis mengadakan penelitian dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru Studi pada Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya”

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka sebagai rumusan masalah dalam penulisan ini adalah diuraikan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap komitmen berorganisasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya?
2. Adakah pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen berorganisasi guru ?
3. Manakah di antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

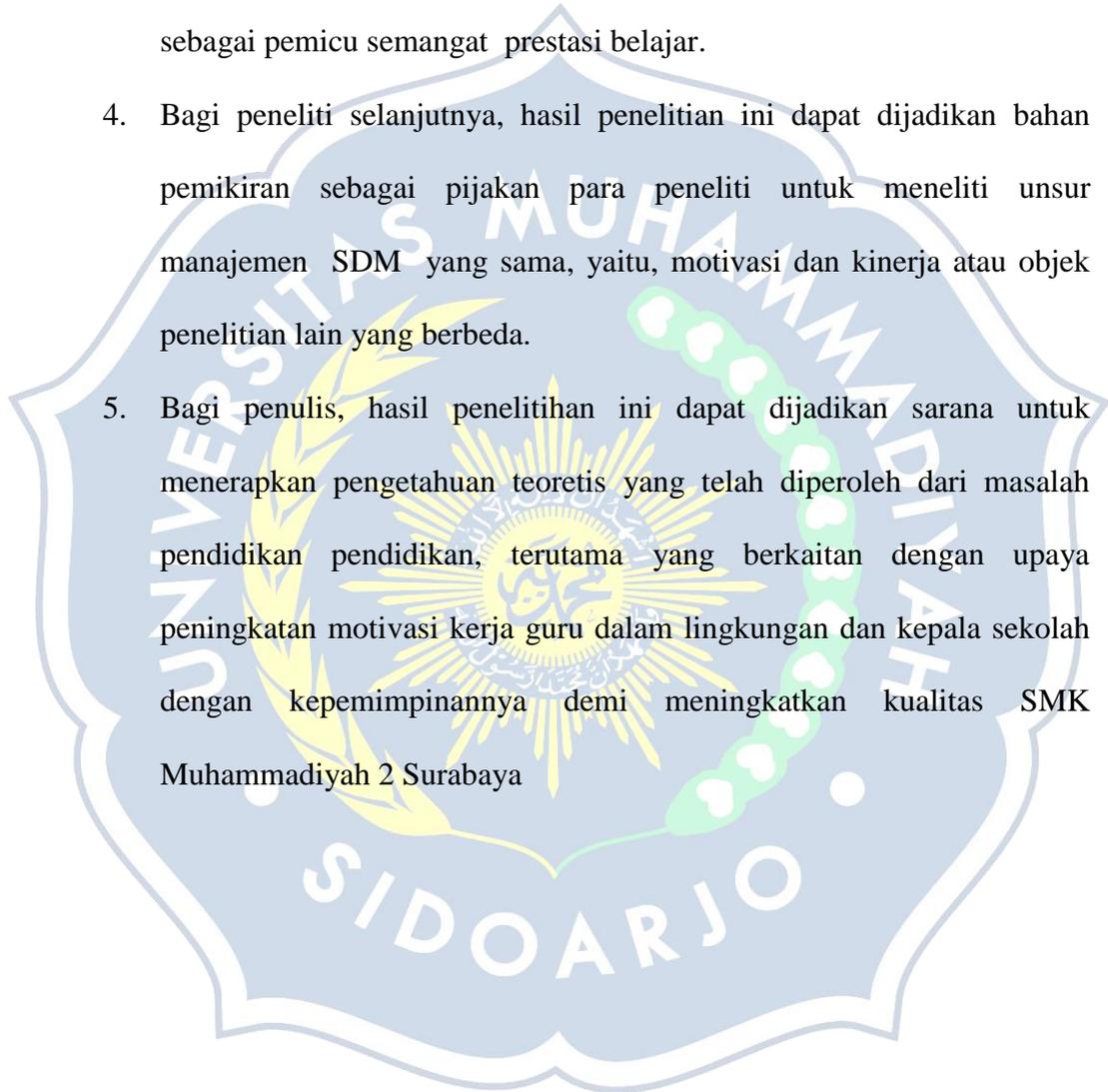
1. Untuk menganalisis budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.
2. Untuk menganalisis budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.
3. Untuk menganalisis manakah di antara variabel tersebut yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, adapun manfaat penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Kepala SMK Muhammadiyah 2 Surabaya, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan, khususnya dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam meningkatkan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.

2. Bagi para guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan introspeksi dengan motivasi dan lingkungan yang dimilikinya untuk meningkatkan semangat kinerjanya.
3. Bagi para siswa, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan introspeksi dengan motivasi dan lingkungan yang dimilikinya juga sebagai pemicu semangat prestasi belajar.
4. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran sebagai pijakan para peneliti untuk meneliti unsur manajemen SDM yang sama, yaitu, motivasi dan kinerja atau objek penelitian lain yang berbeda.
5. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk menerapkan pengetahuan teoretis yang telah diperoleh dari masalah pendidikan pendidikan, terutama yang berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja guru dalam lingkungan dan kepala sekolah dengan kepemimpinannya demi meningkatkan kualitas SMK Muhammadiyah 2 Surabaya



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mencoba untuk menghubungkan antara variasi budaya organisasi, kepemimpinan, iklim lingkungan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, iklim lingkungan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru studi pada SMK MUHAMMADIYAH 2 SURABAYA. Dengan variabel bebas (X1) adalah budaya organisasi, (X2) kepemimpinan kepala sekolah, (X3) lingkungan sekolah, dan (X4) kepuasan kerja dan variabel terikatnya (Y) adalah komitmen organisasi guru. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif dan analisis regresi liner sederhana.

Adapun penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **2.1.1 Nurdin (2002)**

Mengadakan penelitian berjudul "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Guru dan Karyawan di SMAN 3 SIDOARJO." Dari penelitian tersebut diperoleh persamaan regresi  $Y = 1,081 + 0,306 X1 + 0,377 X2$  mempunyai arti :

- a. Konstanta = 1,081 menyatakan bahwa jika tidak ada motivasi dan lingkungan kerja ( $X_1 = 0$  dan  $X_2 = 0$ ) maka prestasi kerja = 1,081 satuan. Atau dengan kata lain, jika pihak sekolah tidak memberikan motivasi (jumlah intensif kinerja, intensif prestasi, bonus dan jaminan sosial) dan lingkungan kerja (gedung tempat bekerja yang baik, ventilasi cahaya yang memenuhi syarat kesehatan, terjalinnya hubungan antar sesama guru dan karyawan yang harmonis) maka prestasi kerja sebesar 1,081 satuan.
- b. Koefisien regresi 0,306 menyatakan bahwa setiap penambahan setiap satu satuan akan meningkatkan prestasi kerja sebesar 30,6% atau dengan kata lain, jika sekolah memberikan motivasi maka ada penambahan prestasi kerja sebesar 30,6%.
- c. Koefisien regresi 0,377 menyatakan bahwa setiap penambahan setiap satu-satuan akan meningkatkan prestasi kerja sebesar 37,7% atau dengan kata lain, jika sekolah memberikan lingkungan kerja akan ada penambahan prestasi kerja sebesar 37,7%

#### 2.2.2 Agus (2002)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Guru di SMPN1 GRESIK". Dari hasil penelitian tersebut didapat bahwa :

- a. Nilai konstanta dalam persamaan regresi sebesar 5,231. Ini berarti bahwa tanpa dipengaruhi oleh variabel motivasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), nilai variabel prestasi kerja guru atau  $Y$  di SMPN 1 GRESIK konstan sebesar 5,231.

b. Nilai koefisien variabel motivasi sebesar 0,423. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel motivasi satu-satuan maka akan mengakibatkan kenaikan variabel prestasi kerja guru di SMPN 1 GRESIK sebesar 0,423.

Nilai koefisien variabel lingkungan kerja sebesar 0,312. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel lingkungan kerja satu-satuan akan mengakibatkan kenaikan variabel prestasi kerja di SMPN 1 Gresik sebesar 0,312 satuan.

Dalam uji asumsi klasik dapat dikatakan bahwa datanya normal, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan tidak terjadi autokorelasi.

Dari hasil uji korelasi parsial juga diketahui bahwa motivasi memiliki nilai korelasi parsial yang tertinggi, sehingga variabel motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja guru di SMPN 1 GRESIK.

Dari analisis korelasi didapatkan bahwa hasil nilai korelasi  $R = 0,897$ . Dari hasil tersebut diketahui bahwa kenaikan variabel  $Y$  (prestasi kerja guru) dipengaruhi oleh variabel motivasi dan lingkungan kerja sebesar 89,7%. Adapun nilai dari koefisien determinasi secara keseluruhan ( $R^2 = 0,805$ ). Artinya bahwa naik-turunnya variabel prestasi kerja guru pada SMPN 1 GRESIK dipengaruhi oleh variabel motivasi dan lingkungan kerja sebesar 80,5% dan sisanya 19,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam persamaan model regresi. Hasil

pengujian dengan uji t, diketahui bahwa nilai untuk variabel motivasi (X1) sebesar 4,342 dan nilai untuk variabel lingkungan kerja (X2) sebesar 3,542 sedangkan nilai t sebesar 1,645. Sedangkan uji f diketahui bahwa nilai f sebesar 113,462. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama terhadap prestasi kerja guru di SMPN 1 GRESIK.

### 2.2.3 Yudi Winarto (2003)

Melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Guru dan Karyawan di SMUN 2 Batu. Hasil dari penelitian ini adalah : dalam penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana dengan hasil sebagai berikut :  $Y = 0,43 + 0,64x$ . Hasil uji regresi bahwa nilai konstanta a sebesar 0,43 yang artinya bahwa tanpa variabel kepemimpinan, maka nilai variabel kinerja guru dan karyawan di SMUN 2 Batu sebesar 0,43. Sedangkan nilai koefisien variabel kepemimpinan (x) satu sebesar 0,64 artinya bahwa setiap kenaikan variabel kinerja guru dan karyawan sebesar 0,64 satuan. Berdasarkan hasil analisis korelasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,9328 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan dengan variabel Y (kinerja guru) terdapat hubungan yang sangat kuat dan bersifat positif. Karena koefisien korelasi sebesar 0,9328 mendekati nilai 1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t diperoleh hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,787 >$  dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,645 pada  $(\alpha)$  5%, maka dapat disimpulkan bahwa variabel

kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (kinerja guru).

#### 2.2.4 Sutik Warianingsih (2009)

Melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh motivasi, lingkungan dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Waru Sidoarjo". Hasil dari penelitian ini adalah : Dalam penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana, sehingga ada pengaruh secara bersama – sama variabel Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan kerja ( $X_2$ ), Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja guru dengan nilai P Sig sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ). Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan kerja ( $X_2$ ), kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja guru diterima.

Berdasarkan uji parsial dengan uji t parsial yang berpengaruh Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan kerja ( $X_2$ ), Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan setiap variabel sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ). Variabel motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien betanya sebesar 0.605 lebih besar dari variabel yang lain.

(Argensi, dkk) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai *variabel intervening* di Bea Cukai Medan menunjukkan hasil yang signifikan dan untuk variabel motivasi yang tidak signifikan.

Selain itu, peneliti Edy (2009) analisis pengaruh budaya, stress kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Dan paling

dominan adalah budaya organisasi sebesar 83,50% sisanya 16,50% merupakan variabel yang tidak terprediksi sehingga hasilnya perlu dikembangkan lagi.

Untuk lebih rinci dalam melihat penelitian terdahulu, peneliti akan membuat tabel penelitian terdahulu ini dapat dilihat pada tabel di bawah.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama; Tahun; Judul	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode dan Hasil	Hasil Penelitian
1.	Nurdin (2002) Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Guru dan Karyawan di SMAN 3 SIDOARJO.	Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Guru dan Karyawan di SMAN 3 SIDOARJO.	Variabel independen : Motivasi, Variabel dependent : Lingkungan kerja pegawai dan variable intervening adalah Peningkatan prestasi guru.	Kuantitatif regresi.	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh pada peningkatan prestasi guru dan karyawan, motivasi berpengaruh pada prestasi guru dan karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh pada prestasi guru dan karyawan
2.	Agus (2002) Pengaruh motivasi dan Lingkungan Kerja Guru di SMPN 1 gresik	Untuk mengetahui Pengaruh motivasi dan Lingkungan kerja Guru di SMPN 1 gresik	Variabel independen : Motivasi, Variable intervening adalah Lingkungan kerja guru.	Kuantitatif regresi.	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama terhadap prestasi kerja guru di SMPN 1 GRESIK.
3.	Yudi Winarto (2003) Pengaruh	Untuk mengetahui Pengaruh	Variabel independen :	Kuantitatif, regresi.	Variabel kepemimpinan

No	Nama; Tahun; Judul	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode dan Hasil	Hasil Penelitian
	Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Guru dan Karyawan di SMUN 2 Batu	Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Guru dan Karyawan di SMUN 2 Batu	Kepemimpinan dan Variable intervening adalah Peningkatan kerja guru dan karyawan.		mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.
4.	Sutik Warianingsih (2009) Pengaruh motivasi,	Untuk mengetahui Pengaruh motivasi, lingkungan dan kepemimpinan	Variabel independen : Motivasi, Variabel	Kuantitatif, regresi.	Ada pengaruh yang signifikan Motivasi, Lingkungan kerja,
	lingkungan dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Waru Sidoarjo	kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Waru Sidoarjo	dependent : Lingkungan dan kepemimpinan kepala sekolah dan variable intervening adalah kinerja guru.		Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru diterima, variabel motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru.
5.	Argensia, At.al 2014. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen	Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP Medan, pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasi,	Variabel independen : kepuasan kerja dan motivasi, variabel dependent : kinerja pegawai dan variabel	Deskriptif kuantitatif	Kepuasan kerja serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan

	organisasi sebagai variabel <i>intervening</i>	pengaruh motivasi terhadap komitmen dan pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP Medan	<i>intervening</i> adalah komitmen organisasi.		terhadap komitmen organisasi.
6.	Eva kris D. 2009. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i>	Untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel <i>intervening</i> pada karyawan semeru karya buana semarang.	Variabel dependent: kinerja karyawan, variabel <i>intervening</i> : komitmen organisasional, Variabel independent : kepuasan kerja, dan motivasi.	Deskriptif kuantitatif Teknik analisis data dengan SEM –program AMOS	Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan motivasi berpengaruh negative terhadap komitmen organisasional sedangkan kepuasan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Dian, At.al 2011. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawab  <b>Nama; Tahun; Judul</b>	Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional  <b>Tujuan Penelitian</b>	Variabel independen : kepuasan kerja, variabel dependent : kinerja karyawan dan  <b>Variabel</b>	Deskriptif kuantitatif  <b>Metode dan Hasil</b>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen  <b>Hasil Penelitian</b>
	dengan komitmen	terhadap kinerja karyawan dan	variabel <i>intervening</i> :		orgaisasional berpengaruh

	organisasional sebagai variabel <i>intervening</i>  Fanidia	kepuasan kerja terhadap kinerja.	komitmen organisasional		positif signifikan terhadap kinerja
8.	2014. Hubungan motivasi kerja dengan komitmen kerja dibaloi pendidikan dan pelatihan sosial	Menganalisis hubungan antara motivasi dengan komitmen kerja dibalai pendidikan dan pelatihan kesejahteraan <i>social regional 1</i> di kota Padang	Variabel independent : motivasi kerja, Variabel dependent : komitmen kerja	Teknik random sampling dengan tabel krecjhi	Motivasi kerja tinggi sebesar 85,1% komitmen kerja tinggi sebesar 84,1% , terdapat hubungan yang berarti antara motivasi dan komitmen kerja

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya Organisasi menurut Moehariono (2012) adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan

menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada system nilai keyakinan dan norma – norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh karena itu budaya organisasi bisa diartikan Robbins (2003) adalah sebuah system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi – organisasi lainnya, dan system makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi

Kreitner dan Kinicki (2003), memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas system sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota. Budaya organisasi adalah system yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri, Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001). System tersebut akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku, Cushway dan Lodge (2000).

Intinya dalam Moehariono (2012) bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*) secara bersama sama. Ini dapat disimpulkan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan

asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang – orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Pengertian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai – nilai dan norma – norma yang meliputi semua kegiatan bisnis. Yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun demikian, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dalam organisasi.

Menurut Robbins (1996:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi

adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

### 2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Sutrisno sebagaimana yang dikutip Mulyasa (2002) pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2001) dengan pernyataannya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Moehariono (2012), kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang – orang tertentu, biasanya melalui *human relations* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas – tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi. Wallach dan Jackson yang dikutip oleh Timpe (1987) mengatakan bahwa, ”kepemimpinan merupakan tingkat dimana karyawan merasakan bahwa manajemen mendorong partisipasi dan responsif serta reseptif terhadap masukan, gagasan, dan saran-saran karyawan”.

Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, bawahan, pengikut atau orang yang dipimpin dan menyangkut pada pembagian kekuasaan. Ada tiga unsur pokok dalam definisi kepemimpinan yaitu:

- (1) Kepemimpinan menyangkut orang lain yaitu orang yang dipimpin atau bawahan.
- (2) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang.
- (3) Seorang pemimpin mampu untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. (Mulyasa, 2002).

Di dalam buku Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 2002) disebutkan, Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah. Tujuan pendidikan menurut Undang-Undang RI no. 20 tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2002) adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Salah satu dimensi penting dalam pembinaan sekolah adalah peran kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam buku Panduan Manajemen Sekolah (Depdikbud, 1998), tugas kepala sekolah mencakup 4 tahap, yaitu perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), biasanya disingkat dengan *POAC*.

Dalam tahap perencanaan, sekolah merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah menetapkan memfungsikan organisasi yang melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam tahap pengerahan, kepala sekolah menggerakkan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Dalam tahap pengawasan, kepala sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Karena peran atau fungsi kepala sekolah yang demikian kompleks ini, maka dalam melakukan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah dituntut memiliki kepribadian yang kuat, di samping harus memahami kondisi bawahan/staf dengan baik, memiliki visi dan memahami misi sekolah, mampu mengambil keputusan, serta mampu berkomunikasi dengan semua pihak yang ada di sekolah. Peranan kepala sekolah yang berkaitan dengan pembinaan sekolah antara lain mencakup gaya kepemimpinan, sikap, pengetahuan dan keterampilan mengelola sekolah. Shein (1985)

menyebutkan: *Culture and structure, leadership and management: all are necessary if an organization is to become highly effective.* (Kultur dan struktur, manajemen dan kepemimpinan: semua adalah perlu jika suatu organisasi akan menjadi sangat efektif).

Menurut M. Thoha (1995) ada dua kategori kepemimpinan yang ekstrem yaitu : gaya kepemimpinan otokrasi, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokrasi dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan menggunakan otoritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dari dua gaya kepemimpinan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat bergantung pada dominasi pengambilan keputusan yaitu atasan pemimpin atau dengan partisipasi bawahan, artinya pengambilan keputusan adalah hasil kesepakatan bersama.

Menurut J. Salusu yang mengutip Charlislie (1979), Seorang kepala sekolah yang mempunyai gaya ini ditunjukkan dengan tingginya keinginan untuk memperlihatkan kekuasaannya. Dalam prinsipnya terpatrit bahwa maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya sangat tergantung mutlak pada kepemimpinannya. Pemimpin semacam ini cenderung akan bekerja keras untuk mencapai apa yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan. Ciri pemimpin model ini adalah tertib, teliti dan disiplin, dan mengukur kemampuan bawahan setara dengan kemampuannya. Dengan pola ini maka kepala sekolah akan menetapkan

batas waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan batasan ia sendiri.

Ia akan selalu was-was, kalau pekerjaan yang diberikan pada guru tidak selesai, sehingga hari-hari selalu dalam suasana tegang tidak ada kenyamanan dalam bekerja. Masukkan dari guru sehubungan pekerjaan yang dilimpahkan pada guru kurang dapat diterima ia berpendapat bahwa pendapatnya yang paling benar. Akibat dari pola kerja semacam ini menyebabkan guru acuh dan bekerja jika ada pimpinan/kepala sekolah. Kepala sekolah semacam ini menganggap ia sebagai raja dan bawahan/guru sebagai budak yang harus menjalankan apa kemauannya

Menurut Charles W. Boardan (1983) dalam bukunya *Democratic Supervision in Secondary School* : Kepala sekolah harus memiliki empat ketrampilan :

“Kepala sekolah harus memiliki empat ketrampilan :

1. Ketrampilan dalam mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap
6. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru dan anggota staf sekolah
7. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi, dan
8. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh

kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuannya dengan sebaik-baiknya”.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang menyolok antara fungsi kepala sekolah yang dikembangkan menurut MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dengan yang ditetapkan dalam buku Pedoman Pengelolaan Administrasi Sekolah Umum, Depdiknas, (1993). Hal ini dapat dilihat bahwa dari ke tiga fungsi yang terdapat dalam buku tersebut ternyata kemudian secara lebih spesifik dipisahkan dalam tujuh fungsi kepala sekolah menurut MBS. Untuk memudahkan penentuan indikator, maka dalam penelitian ini, peneliti akan membahas fungsi dan tugas kepala sekolah yang berhubungan langsung dengan tugas guru yaitu yang berkaitan dengan :

- Fungsi kepemimpinan, yang menyangkut:

1. Menyusun perencanaan
2. Mengorganisasikan kegiatan
3. Mengarahkan kegiatan
4. Mengkoordinasikan kegiatan
5. Melaksanakan pengawasan
6. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
7. Menentukan kebijakan
8. Mengadakan rapat
9. Mengambil keputusan

## 10. Mengatur proses belajar mengajar

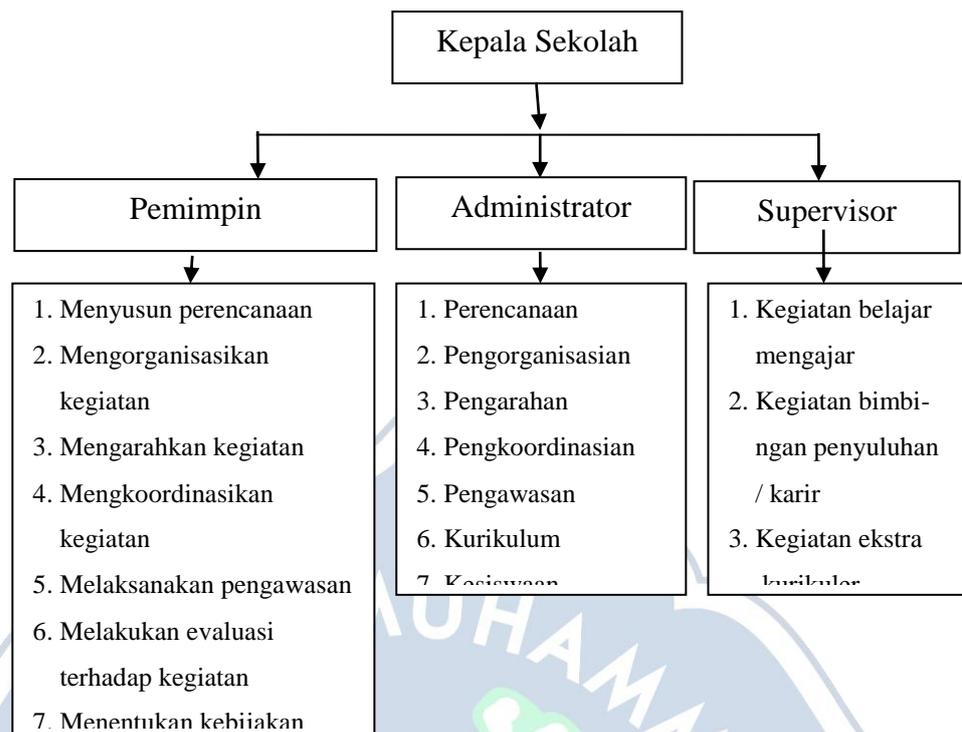
- Fungsi administrator yang menyangkut :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengkoordinasian
5. Pengawasan
6. Kurikulum
7. Kesiswaan
8. Kepegawaian
9. Keuangan

- Fungsi supervisi mencakup :

1. Kegiatan belajar mengajar
2. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan/bimbingan karir
3. Kegiatan ekstra kurikuler

Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan tugas dan kinerja guru dapat digambarkan dalam kerangka konsep berikut ini :



**Gambar 2.1 Tugas kepala sekolah dan fungsinya, Charles W.**

**Boardman(1983)**

### 2.2.3 Pengertian Lingkungan Sekolah

Ada banyak faktor yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas atau kinerja guru, baik faktor eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal adalah iklim sekolah. Menurut Owens (1995) iklim sekolah adalah suasana lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah. Pengertian iklim sekolah tersebut mengandung 2 hal penting, yakni *pertama*, iklim sekolah merupakan persepsi dari para anggota sekolah yang bersangkutan terhadap berbagai aspek yang ada di lingkungan sekolah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun kultural. *Kedua*, iklim sekolah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik sekolah

yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam sekolah.

Pada teori DeRoche (1985) yang membedakan iklim sekolah menjadi 2, yaitu (1) iklim yang buruk atau negatif dan (2) iklim yang positif. Iklim sekolah yang negatif ada pada sekolah- sekolah dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) kurang pengarahan; b) ada ketidakpuasan kerja; c) kurang komunikasi; d) terjadi pengucilan siswa; e) timbul frustrasi; f) produktivitas rendah; g) kreativitas dan inovasi kurang; h) terdapat keseragaman; i) rasa menghargai dan mempercayai kurang; j) apatis. Sebaliknya, iklim sekolah yang positif bercirikan hal-hal sebagai berikut: a) personil sekolah menyadari sebab-sebab suatu konflik dan melakukan sesuatu untuk menanggulangi; b) ketidakpuasan, kritik, dan konflik dipandang sebagai cara untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; c) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan ditanggung bersama; d) gagasan, saran, dan keterlibatan semua personil dihargai oleh kepala sekolah; e) angka ketidakhadiran siswa rendah; f) bangga terhadap sekolah; g) memiliki kepercayaan dan keterbukaan; h) produktivitas, kerja sama, dan keterlibatan personil tinggi; i) mempunyai rasa bersatu dan dorongan untuk pembaruan; serta j) menunjukkan adanya perhatian dan kebersamaan.

Definisi lingkungan kerja menurut pendapat Nitisemito (1997) adalah sebagai berikut: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan". Untuk mengetahui lebih jelas tentang lingkungan kerja maka dapat dikemukakan ada beberapa faktor yang

mempengaruhi lingkungan kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya, antara lain:

- a. Hubungan kerja dan komunikasi
- b. Kebutuhan rohani
- c. Pewarnaan
- d. Musik
- e. Kebersihan
- f. Pertukaran udara
- g. Keamanan dan ketenangan

Keterangan:

a. Hubungan Kerja dan Komunikasi

Hubungan kerja adalah keseluruhan rangkaian hubungan baik bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, serta bawahan dengan bawahan yang harus dibina sedemikian rupa.

Melaksanakan hubungan kerja berarti mengusahakan memperlakukan karyawan sesuai dengan harkat dan martabatnya dan tidak memperlakukan karyawannya sebagai mesin atau alat produksi semata dalam hubungan kerja diakui pentingnya hubungan kerja antar pribadi yang serasi dan berciri kerukunan, saling membantu, saling menghormati dalam usaha menciptakan kebulatan pendapat untuk memperlancar pelaksanaan kerja.

Hubungan kerja yang terjalin di dalam organisasi sering dihubungkan dengan komunikasi baik antar bawahan ataupun atasan dengan bawahan. Hubungan yang baik dan harmonis akan dapat dilaksanakan jika masing-masing pihak dapat menjalin saling pengertian. Hal-hal yang perlu dilakukan untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis antara lain:

1. Adanya hubungan timbal balik setiap organisasi harus dapat menciptakan komunikasi timbal balik ke segala arah dalam rangka melaksanakan komunikasi yang baik.
2. Saling percaya Hubungan atau komunikasi untuk dapat dimengerti dan diindahkan, maka haruslah mengetahui siapa yang akan diajak berkomunikasi sehingga hal dapat menetapkan cara yang paling tepat. Hal ini merupakan suatu cara untuk mengembangkan pengertian terhadap orang yang dihadapi.

#### b. Kebutuhan Rohani

Selain kebutuhan materi dalam wujud gaji yang cukup, karyawan juga mempunyai kebutuhan rohani. Kebutuhan ini antara lain, tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya. Untuk memenuhi kebutuhan rohani bukan hanya faktor agama yang harus diperhatikan tetap juga adat yang masih hidup kuat dalam hati pekerja / karyawan, misalnya mengadakan syukuran atau tumpengan yang setiap tahun diadakan tepat dengan tanggal jawa pada saat organisasi pertama kali didirikan.

Selain kebutuhan tempat ibadah, sebenarnya jauh lebih luas lagi cakupannya, misalnya: kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan untuk diikuti sertakan dalam kegiatan-kegiatan tertentu, kebutuhan akan ketentraman jiwa dan sebagainya.

#### c. Pewarnaan

Warna mempunyai pengaruh yang kuat terhadap manusia. Pimpinan organisasi harus dapat memanfaatkan warna yang tepat sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan dapat menumbuhkan loyalitas dalam diri karyawan. Bukan hanya warna saja yang perlu diperhatikan tetapi juga komposisi warna harus tepat, karena komposisi warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan. Masalah pewarnaan dalam lingkungan kerja, bukan hanya pewarnaan dinding tetapi juga pewarnaan peralatan, interior, dan pakaian kerja. Warna yang digunakan haruslah tepat sehingga menimbulkan kesan yang menyenangkan bagi karyawan. Misalnya: untuk ruang kerja hendaknya warna yang dingin atau lembut antara lain coklat krem, abu-abu muda, hijau muda, dan sebagainya. Warna putih akan memberikan kesan ruang yang sempit menjadi tampak lebih luas dan bersih serta terang.

#### d. Musik

Untuk mengurangi kejenuhan dan kepenatan dalam bekerja seringkali Organisasi memperdengarkan alunan musik ke para pegawainya. Musik yang mengalun akan berpengaruh ke kejiwaan seseorang.

Musik yang diperdengarkan hendaknya dipilih yang menyenangkan dan diperhatikan pengaruhnya terhadap pekerjaan. Bila musik yang diperdengarkan tidak menyenangkan lebih baik tanpa musik sama sekali karena justru akan berpengaruh negatif terhadap pekerjaan. Sebaliknya jika musik yang diperdengarkan menyenangkan, akan menimbulkan suasana gembira yang akan mengurangi kelelahan bekerja.

#### e. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi semangat kerja dan akan berdampak pada upaya meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungannya sebab selain mempengaruhi kesehatan, dapat pula mempengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang akan menimbulkan semangat dan loyalitas dalam bekerja. Bila ruangan kerja penuh dengan debu dan bau yang tidak sedap, dapat merusak konsentrasi karyawan.

Kebersihan lingkungan meliputi kebersihan tempat bekerja, kamar kecil, tidak meludah di sembarang tempat, dan sebagainya. Selain itu kebersihan juga bergantung pada konstruksi gedung tempat bekerja, oleh karena itu organisasi hendaknya menunjang dengan konstruksi yang memudahkan dalam membersihkannya.

#### f. Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja yang penuh karyawan sangat diperlukan. Pertukaran ini akan menimbulkan

kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan.

g. Keamanan dan Ketenangan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketegangan mendorong semangat dan loyalitas. Yang dimaksud lingkungan kerja yang aman adalah terutama keamanan terhadap milik pribadi karyawan. Apabila timbul kegelisahan dalam bekerja akan menyebabkan konsentrasi berkurang. Yang lebih penting lagi adalah keamanan pada diri karyawan sendiri yaitu keselamatan dalam bekerja dan konstruksi gedung yang tidak membahayakan karyawan yang sedang bekerja.

Kebisingan yang ada di sekitar pekerja akan mengganggu konsentrasi bagi karyawan. Oleh karena itu setiap pekerjaan setidaknya dikurangi kebisingannya, terutama bagi mereka yang pekerjaannya memerlukan konsentrasi penuh.

#### 2.2.4 Kepuasan Kerja Guru

Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa kinerja adalah perwujudan kemampuan dan keterampilan intelektual serta sifat-sifat pribadi dalam bentuk perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu hasil kerja tertentu. Dalam suatu organisasi hasil kerja yang dicapai individu mengacu pada tujuan organisasi. Yang terpenting adalah mewujudkan kemampuan tersebut dalam perilaku melalui pelaksanaan tugas dalam situasi kerja yang relevan dan realistis (Khine dkk, 2004). Mulyasa (2004: 136), mengartikan kinerja / *performance* sebagai prestasi

kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja atau unjuk kerja. Sedangkan menurut Mahsun (2006: 25) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau pro- gram/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi.

Menurut Moeheriono (2012), kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai criteria atau standard keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Guru memiliki sejumlah tugas tetapi tidak ada yang lebih penting dari mengajar. Keterampilan mengajar guru meliputi (1) rencana dan persiapan pembelajaran; (2) penguasaan bidang studi; (3) implementasi dan pengelolaan pembelajaran; (4) interaksi guru-siswa; (5) evaluasi; dan (6) pengelolaan kelas. Karakteristik pribadi dan keterampilan hubungan manusiawi merupakan hal yang penting bagi keberhasilan kinerja guru (Thompson, 1998).

Beban tugas guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran (Knezevich, 1984).

Guru-guru yang memiliki motivasi berprestasi atau *n Ach (need for achievement)* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) berani mengambil risiko dengan memfungsikan keterampilan; (2) penuh semangat dan menyukai

aktivitas - aktivitas baru; (3) memiliki tanggung jawab; (4) memiliki kebutuhan untuk mengetahui hasil yang dicapai; dan (5) mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi (Sergiovanni & Starratt, 1983).

Selain motivasi berprestasi, faktor lain yang memberikan kontribusi pada kinerja guru adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Pernyataan tersebut dapat tersalur ke dalam sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan tergantung pada pemenuhan kebutuhan individu yang membawa tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Robbins, 2003).

Seyfarth (1991) secara khusus mempelajari kepuasan kerja guru. Seyfarth membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sebagai sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru. Ada 10 butir sumber kepuasan kerja guru dengan 4 butir peringkat tertinggi merupakan *intrinsic reward*, yaitu: (1) mengetahui bahwa guru telah “menjangkau” para siswa dan mereka telah belajar; (2) menikmati pengalaman dan/ atau penggunaan keterampilan; (3) pengembangan keterampilan personal (mental dan fisik); (4) aktivitas itu sendiri: pola, tindakan, dan dunianya; (5) persahabatan; (6) kesempatan untuk menggunakan pengaruh; (7) respek dari orang lain; (8) waktu untuk perjalanan dan liburan; (9) rasa aman dari penghasilan atau pekerjaan; dan (10) gaji. Selain 10 butir sumber kepuasan kerja tersebut ada 5 sumber ketidakpuasan guru, yaitu (a) kebosanan. Setelah rentang waktu yang singkat, mengajar menjadi pengulangan - pengulangan yang bagi beberapa orang membawa

kebosanan; (b) adanya gangguan - gangguan yang memutus atau menghentikan kegiatan belajar yang sedang berlangsung di kelas; (3) kurangnya sarana dan prasarana untuk mengajar; 4) penugasan yang kurang tepat pada guru yang tidak menguasai suatu mata pelajaran atau kurang berminat dalam suatu mata pelajaran; dan 5) adanya anak bermasalah yang disebabkan oleh kegagalan keluarga atau kemiskinan, termasuk anak-anak yang mengalami keterbelakangan.

Wahjosumidjo (2008) mengungkapkan bahwa sekolah merupakan organisasi yang bersifat komlek dan unik, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, antara lain kepala sekolah sebagai pejabat formal, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai pemimpin, kepala sekolah sebagai pendidik dan kepala sekolah dapat berperan sebagai staf.

Menurut Samana (1994) mengatakan bahwa guru diharuskan menguasai bahan ajar, mampu mengelola program belajar mengajar, mampu mengelola kelas, mampu mengelola media dan sumber bahan pengajaran, menguasai landasan- landasan kependidikan, mampu mengelola kepentingan pengajaran, mampu menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran, mengenal fungsi serta program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan mampu ikut penyelenggaraan administrasi sekolah dan memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan untuk kepentingan pengajaran.

Peters dalam Sujana (1989) mempertegas bahwa tugas dan tanggung jawab guru ada tiga, yaitu: (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai

pembimbing, (3) guru sebagai administrator kelas. Artinya bahwa tanggung jawab guru adalah menyelesaikan tugas sebagai tenaga pengajar atau pembimbing dan administrator sesuai dengan tujuan pendidikan yang dibebankan kepadanya.

Slamet ( 2007) menyatakan bahwa ukuran kinerja yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: Praktis, keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang artinya bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dari sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu; kejelasan standar, standar adalah merupakan tolok ukur seseorang dalam melakukan pekerjaannya; kriteria yang objektif, kriteria yang dimaksud adalah ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Salah satu komponen pendidikan yang memegang peranan yang paling penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah kepala sekolah. Supriadi mengungkapkan bahwa ada hubungan yang erat sekali antara mutu kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, seperti disiplin sekolah, dan menurunnya perilaku peserta didik.

### **2.2.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai

yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee Smith,1996). Komitmen organisasi merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya dalam Fuad Mas'ud (2004). Variabel diukur melalui ena dimensi yaitu: Terikat secara emosional, merasakan, kebutuhan dan keinginan, biaya, percaya dan loyalitas.

Dalam bekerja guru harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri maupun terhadap lingkungan pekerjaannya. Guru akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi jika memiliki komitmen organisasi. Schatz (1995) mengatakan bahwa komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam menggeluti profesinya. Keberhasilan seseorang dalam suatu tugas yang diberikan kepadanya ditentukan oleh bagaimana komitmen mereka pada tugas dan tingkat pendidikan atau pengetahuannya. Tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk dilaksanakan dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas, menjadi motivasi untuk melakukan sesuatu dengan keiklasan. Steer dalam Luthans (2006) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam Moehariono (2012) adapun ciri – ciri komitmen berorganisasi adalah; (1) Menjunjung tinggi nilai – nilai yang disepakati dan bertanggung jawab dengan sepenuh hati; (2) Memegang teguh dan berupaya

keras untuk mencapai target; (3) Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab; (4) Dapat dipercaya dalam mengemban setiap pekerjaan dengan benar; (5) Menjalankan tugas mengikuti aturan yang berlaku; (6) Menindak lanjuti setiap masalah yang menjadi tanggung jawab dan memastikan penyelesaiannya hingga tugas.

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

Walaupun telah banyak rumusan tentang arti kepemimpinan pembelajaran, tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda. Menurut Lunenburg & Irby (2006) ada lima aspek karakteristik kepemimpinan pembelajaran, (1) fokus pada pembelajaran, (2) selalu menumbuhkan kerjasama, (3) menganalisis hasil pencapaian siswa, (4) selalu memberi bantuan yang bersifat akademik, (5) merancang kurikulum, pembelajaran, dan penilaian. Sedangkan, Daresh Playco (1995) mendefinikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya. (Blasé & Blasé.2000)

Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku; c) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas; d) Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung didalam sekolah; e) Kepala sekolah

berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut. (PMPTK,Tendik.2010)

Sergiovani (2009) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran “ *to extent to which principal focus directly on teaching and learning, the importance of increasing student achievement, curriculum and assessment, and the development of improved instructional program*”. (kepemimpinan yang fokus langsung pada proses belajar mengajar, peningkatan prestasi siswa, kurikulum dan penilaian, dan pengembangan program pembelajaran ). Definisi ini belum mencakup aspek pengembangan budaya belajar, iklim sekolah dan manajemen sekolah dalam penyelenggaraan sekolah untuk mencapai prestasi belajar siswa yang maksimal.

Glickman (2002) menyebutkan terdapat tiga elemen penting dalam konsep kepemimpinan pembelajaran, yaitu : elemen yang mempengaruhi langsung terhadap pembelajaran siswa, elemen hubungan kepemimpinan pembelajaran dengan guru, dan elemen yang mendukung pencapaian peningkatan pembelajaran, tiga elemen ini dilaksanakan secara utuh dan dilaksanakan secara berkelanjutan dalam penyelenggaraan sekolah. Dengan kata lain, ketiga elemen ini harus bersama-sama dijadikan prioritas dalam pembuatan kebijakan dan layanan pembelajaran kepada siswa.

Dari berbagai definisi tersebut, pencapaian prestasi siswa merupakan usaha yang komprehensif dan terintegral, yang tidak hanya fokus pada beberapa komponen akademik seperti yang disebutkan di atas, tetapi mencakup juga komponen kebijakan pengembangan profesionalisme guru

dan penciptaan iklim, budaya sekolah yang disinergikan dalam penyelenggaraan pelayanan pembelajaran. Richard A Gorton (1983) mengemukakan *“The instrunotional leadership comprises all of factors and condition within a school that influence student learning. Although the teacher is perhaps the most important instructional variable affecting student learning, other factors and conditions also play a role”* (Suhardan.2010)

Berdasarkan Komisi Redisain Kepemimpinan Pembelajaran (Learning Centered Leadership Policy, The Instructional leadership Redesign Comission, Tennesee,USA.2008) yang diketuai Mary Jo, mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai berikut:

*Instructional leadership is leader that ensure school programs, procedures, and practices focus on the learning and achievement of all students and support the social and emotional development necessary for students to attain academic success, which cover 7 component standards: continuous improvement, culture for teaching learning, assessment, professional growth, management of the school, ethics, and diversity. (Learning Centered Leadership Policy, ILRC, Tennessee,USA.2008).*

Definisi ini menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) yang fokus utamanya pada pembelajaran, bermakna bahwa proses penyelenggaraan sekolah diarahkan pada perbaikan secara terus menerus terhadap mutu kualitas pembelajaran dengan menciptakan budaya belajar, penilaian yang berkelanjutan, pengembangan

profesionalitas guru, manajemen sekolah yang implemetasinya berbasiskan etika dan toleransi terhadap keberagaman siswa, yang diarahkan kepada peningkatan layanan prima untuk pencapaian prestasi akademik siswa yang tinggi.

Berdasarkan konsep tersebut, kajian kepemimpinan pembelajaran meliputi : (1) Kurikulum (apa yang diajarkan) mencakup pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang meliputi kegiatan perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah; pengembangan struktur dan muatan kurikulum; dan pembuatan kalender. (2) Proses belajar mengajar meliputi penyusunan silabus, pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran, pengembangan bahan ajar, pemilihan buku pelajaran, pemilihan metode mengajar dan metode belajar, penggunaan media pembelajaran dan fasilitas belajar lainnya, pengelolaan kelas, dan pemotivasian siswa. (3) Asesmen (evaluasi hasil belajar) meliputi aspek yang di evaluasi, metode evaluasi, dan pelaporan. (4) Penilaian kinerja guru dan pengembangan profesinya juga merupakan prioritas kepemimpinan pembelajaran. (5) layanan prima terhadap pembelajaran siswa serta membangun warga sekolahnya menjadi komunitas pembelajaran.

Seorang pendidik dan pelaksana pendidikan, dalam hal ini guru, memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan keberhasilan pendidikan dituntut untuk dimiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka tersebut. Selanjutnya, guru harus mampu memberikan bimbingan seoptimal mungkin kepada anak didiknya sehingga mereka mendapatkan pengetahuan,

keterampilan, dan sikap yang benar. Hal ini tidak akan dapat berhasil, jika guru tidak mempunyai komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Sahertian (1994) berpendapat bahwa guru yang punya komitmen terhadap tugas akan menyediakan waktu dan tenaga untuk membaca buku-buku atau mengembangkan penelitian yang sederhana baik di kelas pada waktu mengajar, maupun dalam tugas lainnya. Selanjutnya ditambahkan bahwa komitmen dan kepedulian dapat timbul bila ada cinta terhadap tugas. Pelaksanaan tugas selaku seorang guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya. Dengan demikian, tugas guru adalah memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada anak didik untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan pengalaman belajarnya.

Seorang guru yang memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki loyalitas yang tinggi, baik kepada pimpinan maupun kepada organisasinya. Glasser dalam Hoy dan Miskel (1978) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Seorang bawahan yang mempunyai loyalitas yang tinggi kepada atasan atau lembaga, biasanya menunjukkan sikap yang patuh, hormat, setia serta disiplin. Kesetiaan bukanlah ditujukan dengan sanggup bertahan dalam suatu lembaga dan sanggup tidak pindah ke lembaga lain. Hal ini dijelaskan oleh Schatz (1995) yang mengatakan bahwa apabila ada orang yang pindah dari suatu organisasi ke organisasi lain belum tentu karena mereka memiliki loyalitas yang rendah atau karena mereka tidak memiliki komitmen yang

dapat diandalkan. Tapi, bisa saja disebabkan karena hal lain yang bisa mempengaruhi perpindahan mereka ke organisasi lain.

### 2.3.1 Budaya Organisasi, Terhadap Komitmen Organisasi

Berlandaskan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat diduga bahwa ada hubungan antara (1) budaya organisasi dengan komitmen berorganisasi, (2) kepemimpinan dengan komitmen berorganisasi, (3) iklim sekolah dengan komitmen berorganisasi, serta (4) kepuasan kerja dengan komitmen berorganisasi.

Dalam Moehariono (2012) bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*) secara bersama sama. Ini dapat disimpulkan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang – orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Pengertian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai – nilai dan norma – norma yang meliputi semua kegiatan bisnis. Yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun demikian, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dalam organisasi dan secara langsung berpengaruh juga terhadap komitmen berorganisasi para guru dalam hal pendidikan.

### 2.3.2 Lingkungan Sekolah, Terhadap Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik pula, sebaliknya jika lingkungan kerja yang buruk akan menyebabkan

banyaknya masalah yang timbul dan mempengaruhi semangat dan keghairahan kerja guru. Dengan adanya lingkungan kerja yang buruk akan cepat menimbulkan kelalaian dan kebosanan terhadap pekerjaan. Dengan demikian lingkungan kerja cukup besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Adapun definisi lingkungan kerja menurut pendapat Nitisemito (1997) adalah sebagai berikut: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan”.

Sehubungan dengan fungsi iklim dan budaya sekolah, perilaku kepala sekolah berikut paling banyak diidentifikasi oleh guru-guru dari sekolah yang mempunyai pencapaian prestasi akademik tinggi ( PMPTK, Tendik, 2010), adalah :

1. Mengkomunikasikan kepada staf tentang harapan yang tinggi terhadap pencapaian hasil belajar siswa,
2. Mencegah sekolah terhadap tekanan beban yang tidak perlu, dan menjadikan pembelajaran sebagai fokus utama kegiatan sekolah,
3. Mengenal secara pribadi tentang tingkat profesionalisme masing-masing guru sebagai dasar untuk mencapai tujuan utama sekolah,
4. Menilai moral dan komitmen warga sekolah, dan membangun lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan disiplin.

Sergiovani (2009), membedakan konsep tindakan kepemimpinan pembelajaran menjadi 2 bentuk tindakan, langsung dan tidak langsung. Kepemimpinan pembelajaran tidak langsung (indirect instructional leadership) mencakup kegiatan kepala sekolah untuk mendukung proses

belajar mengajar dengan menciptakan iklim yang sehat, menciptakan komunitas pembelajaran, menyediakan alat dan sumber. Kepemimpinan pembelajaran langsung ( direct instructional leadership) mencakup kegiatan kepala sekolah yang langsung dengan guru dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, seperti supervisi atau mengobservasi guru di kelas, memberikan umpan balik dengan guru yang bersifat konstruktif.

### **2.3.2 Kepuasan Kerja Guru, Terhadap Komitmen Organisasi**

Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan outputnya yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar mengajar. Guru kurang disiplin, datang terlambat, tidak mampu menjalankan perannya dengan baik, akan mengakibatkan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi kurang berkualitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru atau karyawan. Wallach dan Jackson yang dikutip oleh Timpe (1987) mengatakan bahwa, "kepemimpinan merupakan tingkat dimana karyawan merasakan bahwa manajemen mendorong partisipasi dan responentif serta reseptif terhadap masukan, gagasan, dan saran-saran karyawan". Kepemimpinan merupakan salah satu bentuk penciptaan suasana organisasi. Jika suasana organisasi yang tercipta berasal dari gaya kepemimpinan yang tidak reseptif dan responentif maka kegagalan karyawan organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari.

Menurut Hiller bahwa:

”kegagalan seseorang di dalam suatu organisasi jarang diakibatkan oleh orang itu sendiri. Sering kali terjadi akibat kepemimpinan, yang dapat dicegah. Untuk mencegah kegagalan, kepemimpinan setiap organisasi harus menerima tanggung jawab penuh, dan terikat pada tindakan positif yang penting bagi manajemen sumber daya manusia agar berhasil” (Timpe, 1987)

Hiller tiba pada simpulan bahwa karena banyak dijumpai faktor kepemimpinan sering sekali menjadi penyebab kegagalan organisasi.

Kepemimpinan yang baik, mampu menggerakkan karyawannya, memberikan garis besar rencana organisasi, serta tidak mengabaikan potensi dan keterampilan karyawan dalam organisasi. Seorang bawahan akan merasa termotivasi bekerja jika didengar, diakui, dan dilibatkan secara penuh oleh pemimpinnya dalam kegiatan organisasi.

Lebih lanjut Hiller yang dikutip oleh Timpe (1987) mengatakan bahwa:

”tanggungjawab yang paling penting dari setiap manager pada dasarnya sama, apapun tingkat mereka di dalam organisasi, apapun ukuran organisasi, apakah dalam sektor publik atau sektor swasta, apakah lembaga pencari keuntungan atau tidak. Tanggung jawab tersebut yakni menciptakan suatu lingkungan atau suasana yang akan mendorong setiap individu untuk menyumbang secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi tersebut”

Tuntutan yang begitu luar biasa terhadap peningkatan prestasi siswa, membutuhkan peran kepemimpinan yang fokus pada pencapaian prestasi

siswa dan proses belajar mengajar. Konsep kepemimpinan pembelajaran terfokus pada peningkatan mutu akademik, bukan kepada kesibukan menangani administrasi sekolah seperti gedung, sarana fasilitas atau keuangan, seluruh kesibukannya diperuntukan mempengaruhi kegiatan akademik sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran (Suhardan.2010). Pembelajaran siswa akan mencapai level yang tinggi, jika proses belajar mengajar menjadi isu sentral dari seluruh manajemen sekolah dan seluruh aktifitas kepala sekolah (Lunenburg & Irby.2006).

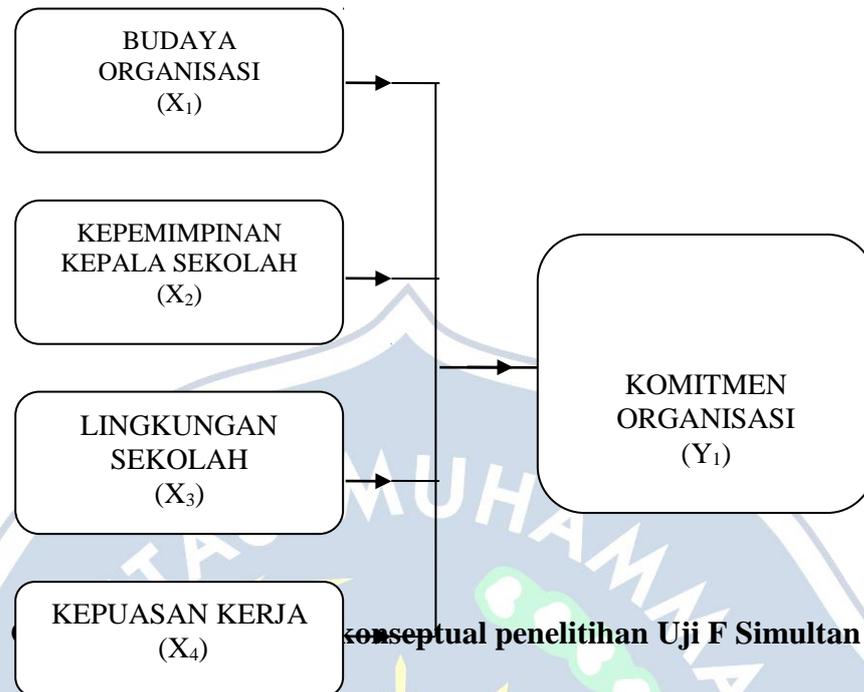
## **2.4. Kerangka konseptual dan Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen berorganisasi guru merupakan hasil yang dapat dicapai baik secara individu maupun kelompok. Tercapainya komitmen berorganisasi tersebut tentu saja karena adanya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan dan kepuasan kerja guru. Ini berarti tinggi rendahnya komitmen berorganisasi guru sangat dipengaruhi oleh ke empat faktor tersebut di atas.

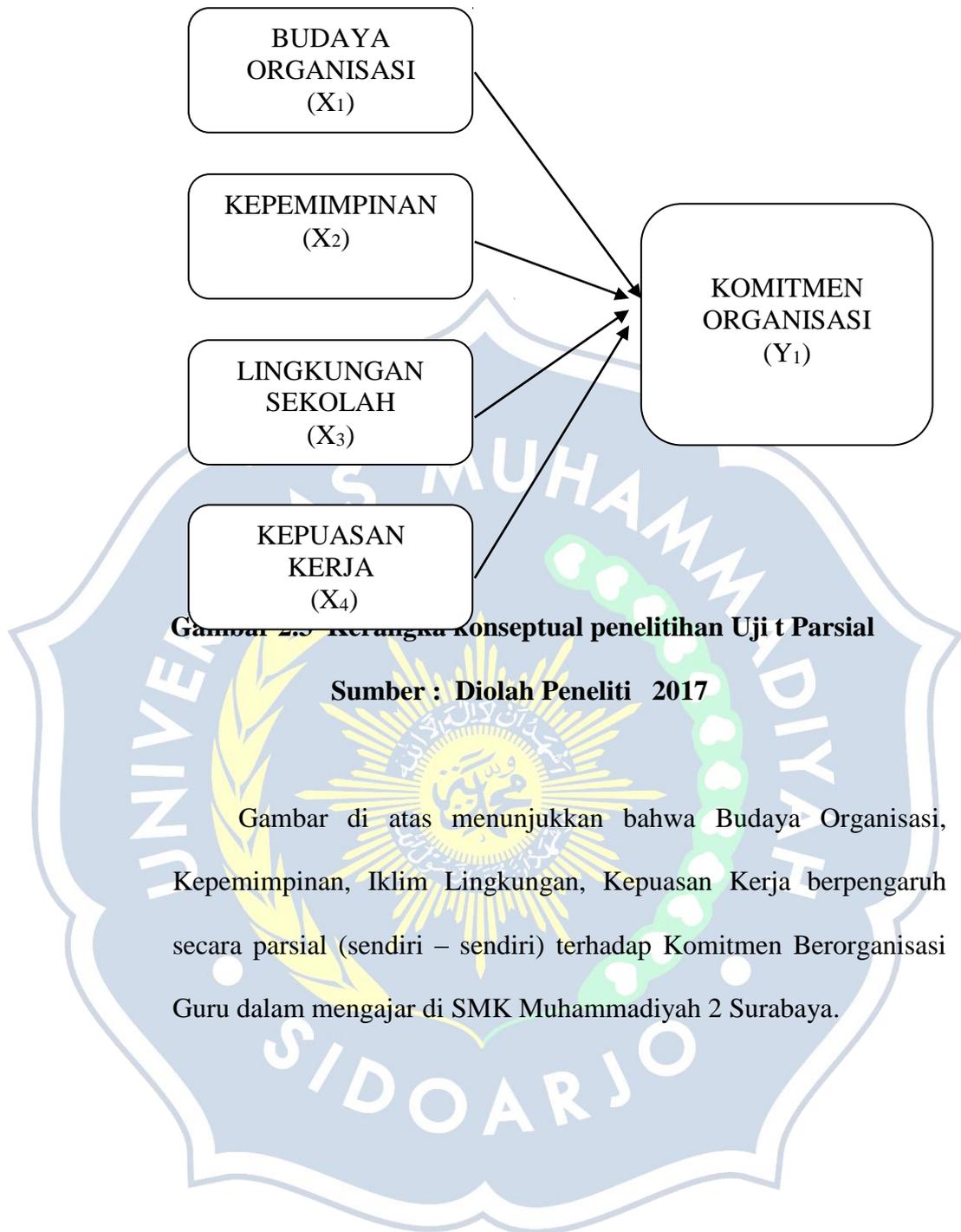
Berdasarkan pada kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun dan merupakan alur berfikir dalam penelitian, peneliti dapat

menunjukkan gambar sebagai berikut :



Sumber : Diolah Peneliti 2017

Gambar di atas menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Lingkungan, Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan (bersama – sama) terhadap Komitmen Berorganisasi Guru dalam mengajar di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.



**Gambar 2.2 Struktur Konseptual penelitian Uji t Parsial**

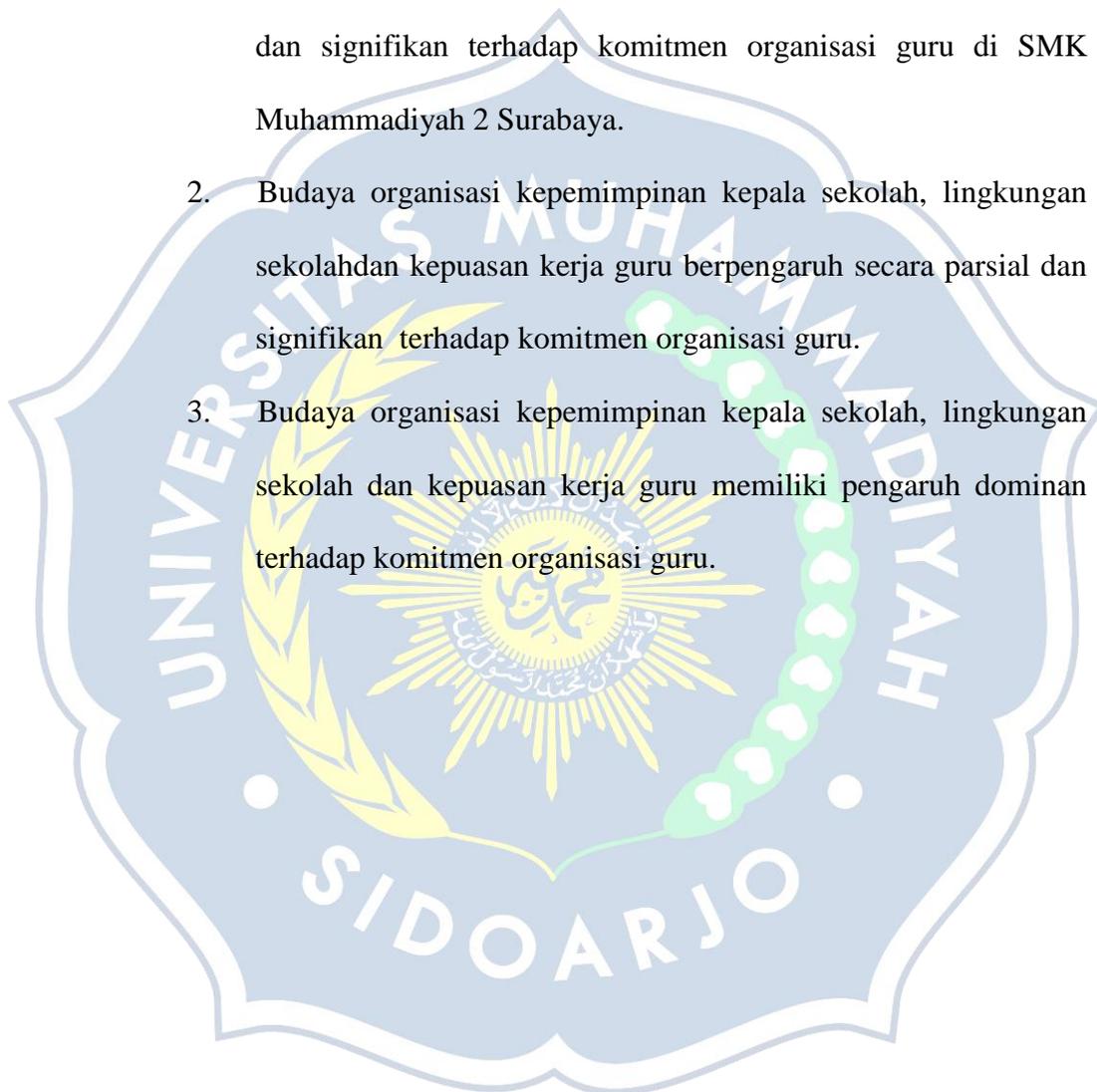
**Sumber : Diolah Peneliti 2017**

Gambar di atas menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Iklim Lingkungan, Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial (sendiri – sendiri) terhadap Komitmen Berorganisasi Guru dalam mengajar di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

#### 2.4.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah dan kepuasan kerja guru berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.
2. Budaya organisasi kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah dan kepuasan kerja guru berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru.
3. Budaya organisasi kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah dan kepuasan kerja guru memiliki pengaruh dominan terhadap komitmen organisasi guru.



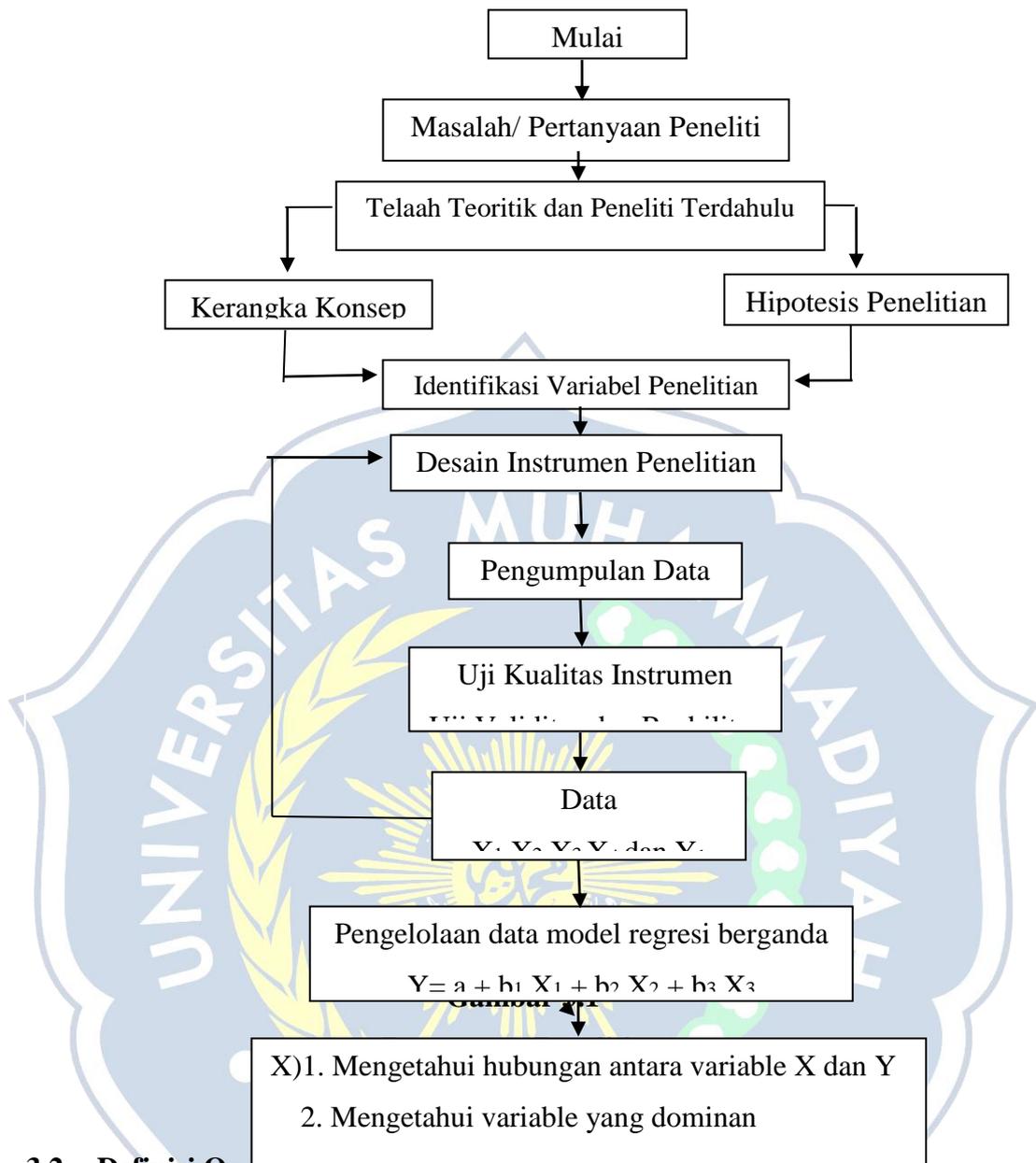
## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan cara pengumpulan data, peneliti menggunakan metode penelitian survei, yaitu, metode yang dilakukan dengan mengambil sampel sebagai populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun, 1995). Data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk data kuantitatif karena data yang disajikan berupa data-data numerik. Selain itu, adapun untuk memperoleh data primer, peneliti melakukan penyebaran kuesioner dari responden guru SMK Muhammadiyah 2 Surabaya sebanyak 36 guru.

Penetapan hipotesis akan menggiring peneliti untuk mengarahkan pola pikir guna menguji hipotesis yang diajukan. Uji hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan metode pengujian hipotesis. Demikian juga guna pengujian hipotesis, peneliti telah mengumpulkan data yang sesuai dengan apa yang diperlukan dalam uji hipotesis. Untuk mengumpulkan data uji hipotesis diperlukan alat atau instrumen. Instrumen itu sendiri harus melalui pengujian untuk mendapatkan suatu tatanan kesahihan. Semua rangkaian tersebut berjalan secara linier. Adapun rancangan penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 4.1 berikut.



### 3.2 Definisi Operasional variabel

#### Variabel Bebas (X)

Y1) Komitmen Organisasi

#### a. Budaya Kerja (X1)

Kesimpulan

Moehariono (2012) adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Adapun indikator dari budaya kerja adalah:

Selesai

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian detail berorganisasi
3. Orientasi hasil berorganisasi
4. Orientasi anggota berorganisasi
5. Orientasi tim berorganisasi
6. Keaktifan berorganisasi
7. Kelayaitasan berorganisasi

**b. Kepemimpinan Kepala Sekolah(X<sub>3</sub>)**

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang berupaya dengan cara-cara atau tindakan dalam hal mengomsumsikan, mengendalikan, mendelegasikan, melakukan pendekatan dan membangun sebuah tim yang solid. Adapun indikator dari kepemimpinan adalah:

1. Kepala sekolah sebagai pimpinan
2. Kepala sekolah sebagai administrator
3. Kepala sekolah sebagai supervisor

**c. Lingkungan Sekolah (X<sub>2</sub>)**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan. Adapun indikator dari lingkungan kerja adalah:

1. Hubungan kerja dan motivasi
2. Kebutuhan rohani

3. Pewarnaan ruang
4. Musik
5. Kebersihan
6. Pertukaran udara
7. Keamanan dan ketenangan

**d. Kepuasan Kerja ( $X_4$ )**

Kepuasan kerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Desler, 1988:7). Adapun indikator kinerja adalah:

1. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab
2. Kedisiplinan dalam bekerja
3. Sikap dalam menghadapi perubahan pekerjaan, teman kerja dan kerja sama.

**Variabel Terikat (Y)**

**e. Komitmen Organisasi (Y)**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee Smith, 1996). Komitmen organisasi merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan

mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Adapun indikator kinerja adalah:

1. Menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung jawab
2. Berpegang teguh dan mencapai target
3. Bekerja dengan tanggung jawab
4. Dapat dipercaya dan bekerja dengan benar
5. Bekerja dengan aturan yang berlaku
6. Menindak lanjuti setiap masalah yang menjadi tanggung jawab dan menyelesaikan tugas dengan tuntas

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini terletak di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya di Jalan Kemlaten Baru, 41—43, Karangpilang, Surabaya. Adapun SMK Muhammadiyah 2 Surabaya merupakan amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan di bawah binaan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Karangpilang, Surabaya.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Muhammadiyah 2 Surabaya sebanyak 36 orang. Karena populasi dan sampel tergolong populasi terbatas (*finite population*) dengan jumlah anggota populasi dan sampel yang kecil, maka semua anggota populasi dan sampel dijadikan responden, yang jumlah seluruhnya adalah guru. Cara

membagikan kuesioner ke para guru adalah dengan cara diberikan sendiri oleh peneliti pada masing-masing populasi dan peneliti memberikan waktu satu sampai dua jam untuk pengisiannya.

### **3.5 Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer dan data sekunder yang diperoleh dari penelitian secara empiris untuk menjawab permasalahan pokok yang dikaji dalam penelitian ini.

1. Data primer, yaitu, data yang diperoleh sebagai tanggapan dari kuesioner yang disebar pada responden. Sumber data primer dalam penelitian ini didapat melalui penyebaran angket dan kuesioner kepada guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.
2. Data sekunder, yaitu, data yang di peroleh dari studi pustaka (library research) data internal perusahaan yang menyangkut gambaran umum perusahaan secara singkat dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini berupa referensi pendukung yang digunakan oleh peneliti yang berkaitan permasalahan penelitian, seperti: data kepegawaian, portofolio guru, dan data penunjang lainnya.

### **3.6 Instrumen Penelitian/Desain Kuesioner**

Desain kuesioner menunjukkan penjabaran secara teknis dari variabel-variabel yang diamati dengan kegiatan penelitian ini. Dalam desain

kuesioner ini terdapat indikator-indikator serta item-item yang akan dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel dan pengumpulan data di lapangan desain kuesioner ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Desain Kuesioner**

No.	Variabel	Indikator	Item pertanyaan	Sumber
1.	Budaya Kerja (X <sub>1</sub> )	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian detail berorganisasi 3. Orientasi hasil berorganisasi 4. Orientasi anggota berorganisasi 5. Orientasi tim berorganisasi 6. Keaktifan berorganisasi 7. Kelayalitan berorganisasi	1. Setiap guru mempunyai inisiatif, prakarsa (ide baru) 2. Setiap guru selalu berbicara tentang pekerjaan dan organisasi dengan serius 3. Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses 4. Dalam organisasi ini setiap guru dituntut menggunakan metode kerja sendiri-sendiri 5. Setiap guru mempunyai rasa	Robbins (1996:289)
No.	Variabel	Indikator	Item pertanyaan	Sumber
			6. kesetiakwanan sosial yang tinggi 7. Setiap guru mengikuti rapat, selalu tepat waktu 8. Setiap guru mempunyai komitmen yang tinggi	

2.	Pimpinan Kepala Sekolah (X <sub>2</sub> )	1. Kepala sekolah Sebagai pemimpin 2. Kepala sekolah sebagai administrator 3. Kepala sekolah sebagai supervisor	1. Menyusun perencanaan 2. Mengorganisasikan kegiatan 3. Melaksanakan pengawasan	Charles W. Boardan (1983), Depdiknas (1993)
3.	Lingkungan Sekolah (X <sub>3</sub> )	1. Hubungan kerja dan motivasi 2. Kebutuhan rohani 3. Pewarnaan ruang 4. Musik 5. Kebersihan	1. Membuat perencanaan 2. Melakukan pengorganisasian setiap kegiatan 3. Memberikan pengarahan pada bawahan dalam melakukan suatu kegiatan / tugas 4. Melakukan pengawasan terhadap kerja bawahan 5. Memperhatikan laporan dari bawahan	Nitisemo (1997)
4.	Kepuasan kerja (X <sub>4</sub> )	1. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab guru 2. Kedisiplinan dalam bekerja 3. Sikap dalam hadapi perubahan pekerjaan dan kerja sama	1. Melakukan supervisi kegiatan belajar mengajar 2. Melakukan kegiatan bimbingan dan penyuluhan / bimbingan karier 3. Melakukan supervisi kegiatan	Thompson (1998)
<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Sumber</b>
			ekstra kurikuler	
5.	Komitmen Organisasi (Y)	1. Menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung jawab 2. Berpegang teguh dan mencapai target 3. Bekerja dengan	1. Komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan dan sebaliknya 2. Pemenuhan kebutuhan rekreasi 3. Pemilihan warna yang tepat dan	Moeheriono (2012)

		tanggung jawab 4. Dapat dipercaya dan bekerja dengan benar 5. Bekerja dengan aturan yang berlaku 6. Menindak lanjuti setiap masalah yang menjadi tanggung jawab dan 7. menyelesaikan tugas dengan tugas	menyenangkan 4. Kesesuaian pemilihan musik untuk suatu acara 5. Datang-pulang sekolah sesuai jadwal 6. Menyelesaikan tugas yang dibebankan tepat pada waktunya 7. Siap dan terbuka untuk bekerja dengan siapapun	
--	--	---	--	--

### 3.7 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Metode-metode yang digunakan penulis untuk menyusun tesis agar memperoleh data dan informasi:

#### 1. Studi kepustakaan (*Library research*)

Studi kepustakaan merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca literatur maupun karya ilmiah yang berkaitan dengan masalah yang di teliti.

#### 2. Studi Lapangan (*Field research*)

Studi lapangan merupakan suatu metode penelitian dengan jalan mempelajari langsung ke objek penelitian dengan cara:

##### a. Pengamatan (*Observasi*)

Pengamatan adalah cara pengumpulan data dengan jalan mempelajari langsung ke objek penelitian.

##### b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah pengumpulan data dengan jalan mengadakan tanya jawab dan tatap muka secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan. Hal ini untuk memperoleh data

secara pasti dan benar, mengenai data karyawan dan perkembangan produksi untuk mendukung penelitian.

c. Angket (*Kuisoner*)

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden kepada untuk dijawabnya. Pertanyaan-pertanyaan merupakan penjabaran setiap indikator dari variabel yang akan diukur.

d. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan pencatatan data dari dokumen-dokumen pada objek penelitian.

### 3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui apakah indikator-indikator sebagai penyusun itu dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini menggunakan *total item correlation* yang dapat dinilai dari *print out SPSS*, yakni, dengan menentukan apakah setiap item secara valid mengukur variabel yang diuji.

Uji validitas dalam penelitian ini dengan cara membandingkan nilai *corrected item total correlation* yang harus lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  Pearson pada  $\alpha 0.05$ . rumus korelasi *product moment* Pearson yakni:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = Hubungan antara x dan y, yang dalam hal ini diartikan

x = Masing-masing item

y = Total item

Menurut Santoso (2000:277): Uji validitas dilakukan pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 0.05$  dengan ketentuan:

- a. Jika r hitung positif, serta r hitung  $>$  r tabel  $\alpha 0.05$  df n-2, maka butir atau item tersebut valid.
- b. Jika r hitung tidak positif (negatif), atau r hitung  $<$  r tabel  $\alpha 0.05$  df n-2, maka butir atau item tersebut tidak valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsisten alat ukur dalam penggunaannya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok atau subyek yang diukur belum berubah. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini juga menggunakan metode *alpha cronbach* yakni dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan tabel. Rumus untuk menghitung koefisien alpha Cronbach (Azwar, 1986:26) yakni:

$$\alpha = \frac{2[S_x^2 - (S_{y1}^2 + S_{y2}^2)]}{S_x^2}$$

Dimana :  $S_{y1}^2 = \frac{n \sum Y_1^2 - (\sum Y_1)^2}{n}$  varians skor item pada belahan ganjil

$$S_{y2}^2 = \frac{n \sum Y_2^2 - (\sum Y_2)^2}{n}$$
 varians skor item pada belahan genap

$$S_x^2 = \frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n}$$
 varians skor total item (skor belahan ganjil + skor belahan genap)

Uji reliabilitas dilakukan hanya jika semua item valid atau membuang item yang tidak valid. Dengan ketentuan (Santoso, 2000)

- a. Jika  $r_{\alpha}$  positif, dan  $r_{\alpha} > r_{\text{tabel } \alpha 0.05 \text{ df } n-2}$  maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika  $r_{\alpha}$  positif, dan  $r_{\alpha} < r_{\text{tabel } \alpha 0.05 \text{ df } n-2}$  maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

### 3.9 Teknik Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif

Statistik deskripsi memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), standar deviasi (Ghozali, 2006). Dalam pelaksanaan analisis deskriptif, langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap ini adalah membuat tabulasi data setiap variabel, mengurutkan data, dan menyusunnya dalam bentuk distribusi frekuensi.

Data masing-masing variabel penelitian yang disajikan adalah rata-rata, standar deviasi, median, modus, skor minimum, dan skor maksimum.

Adapun cara pengategorian data tersebut adalah sebagai berikut:

Tinggi =  $\text{mean} + 1 \text{ SD} < X$

Sedang =  $\text{mean} - 1 \text{ SD} < X < \text{mean} + 1 \text{ SD}$

Rendah =  $X < \text{mean} - 1 \text{ SD}$

### 3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui gambaran yang keseluruhan tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan dan kepuasan kerja terhadap komitmen berorganisasi, maka dalam penelitian ini dilakukan analisis regresi linier berganda.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan kepala sekolah ( $X_2$ ), lingkungan sekolah ( $X_3$ ), dan kepuasan kerja ( $X_4$ ) terhadap variabel terikat komitmen berorganisasi ( $Y$ ). Menurut Umar (2005: 89), rumus untuk persamaan regresi linier berganda yang mempunyai empat buah variabel bebas adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 \text{ (Dajan, 1990:325)}$$

Keterangan:

Y = Komitmen Berorganisasi

a = Konstanta

- $b_{1,2,3,4}$  = Koefesien regresi
- $X_1$  = Budaya Kerja
- $X_2$  = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- $X_3$  = Lingkungan Sekolah
- $X_4$  = Kepuasan Kerja

Agar data yang dihimpun atau dikumpulkan tersebut dapat berguna maka teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Untuk menjamin ketelitian dan keakuratan hasil perhitungan analisis regresi, maka digunakan alat bantu program SPSS 22.

### **3.10 Uji Asumsi Klasik**

Dalam analisis regresi, terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi. Ada beberapa asumsi yang perlu diperhatikan dalam model regresi agar menghasilkan estimasi yang baik dengan bantuan program SPSS.

#### **3.10.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu, variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011). Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Adapun pengujian normalitas dilakukan melalui gambar histogram data.

#### **3.10.2 Uji Linieritas**

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linier atau tidak secara signifikan (Ghozali, 2006). Uji ini biasanya sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Tiga variabel dikatakan mempunyai hubungan linier apabila signifikan kurang dari 0,05.

### 3.10.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis regresi berganda. Multikolinearitas terjadi apabila terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Apabila terjadi gejala multikolinearitas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik (Purbaya Budi Santoso dan Ashari, 2005). Ada tidaknya multikolinearitas dapat dideteksi dengan menggunakan *Pearson Correlation*, dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang dapat dihitung dengan rumus:

$$VIF = \frac{1}{\text{Tolerance Value}}$$

*Tolerance Value* dan VIF menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya atau dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai menentukan multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan

VIF>10. Bila hasil regresi memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independennya (Ghozali, 2006).

#### 3.10.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Danang Sunyoto (2009:72), uji heteroskedastisitas ini digunakan untuk mengetahui sama atau tidaknya varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heterokedastisitas atau jika terjadi homokedastisitas di mana residual memiliki varians yang sama.

#### 3.10.5 Uji Autokorelasi

Persamaan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah autokorelasi. Jika terjadi autokorelasi maka persamaan tersebut menjadi tidak baik atau tidak layak dipakai prediksi. Masalah autokorelasi bisa timbul jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode  $t$  (berada) dan kesalahan pengganggu periode  $t-1$  (sebelumnya).

Salah satu ukuran dalam menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW), dengan ketuntasan sebagai berikut:

- (1) Terjadi autokorelasi positif jika nilai DW dibawah -2 ( $DW < -2$ )
- (2) Tidak terjadi autokorelasi jika nilai DW berada diantara -2 dan + 2 atau  $-2 < DW < + 2$ .
- (3) Terjadi autokorelasi negatif jika nilai DW diatas +2 atau  $DW > +2$ .

### 3.11 Uji Hipotesis

#### a. Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Untuk menguji pengaruh secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen dapat digunakan Uji F. Langkah-langkah Uji F adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis:

$H_0 : \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 0$ , artinya variabel independen secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen.

$H_1 : \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 \neq 0$ , artinya variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2. Menghitung nilai F test

Nilai F hitung dicari dengan rumus:

$$F_{hit} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan:

$$F_{hit} = F_{test}$$

$$R^2 = R \text{ sward}$$

k = jumlah variabel

n = jumlah data

3. Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian adalah  $\alpha = 0.05$  atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df =$

(k-1) dan (n-k) dimana k adalah banyaknya variabel dan n adalah jumlah data.

4. Membandingkan nilai  $F_{\text{test}}$  dengan  $F_{\text{tabel}}$

Ho diterima jika  $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}} / P > 0.05$

Ho ditolak jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} / P < 0.05$

### b. Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

Untuk menguji pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen dapat digunakan Uji T. Langkah-langkah Uji T adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis:

$H_0 : \beta_1 = 0, \text{ atau } \beta_2 = 0 \text{ atau } \beta_3 = 0, \text{ artinya } X_1 \text{ atau } X_2 \text{ atau } X_3 \text{ secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap } Y .$

$H_1 : \beta_1 \neq 0, \text{ atau } \beta_2 \neq 0 \text{ atau } \beta_3 \neq 0, \text{ artinya } X_1 \text{ atau } X_2 \text{ atau } X_3 \text{ secara parsial berpengaruh signifikan terhadap } Y .$

2. Menghitung nilai t tes

Nilai t hitung dicari dengan rumus:

$$t_{\text{hit}} = \frac{b_j}{se(b_j)}$$

Keterangan :

$T_{\text{hit}}$  = ttest

$b_j$  = koefisien regresi

$se(b_j)$  = standar error koefisien regres

3. Kriteria penerimaan

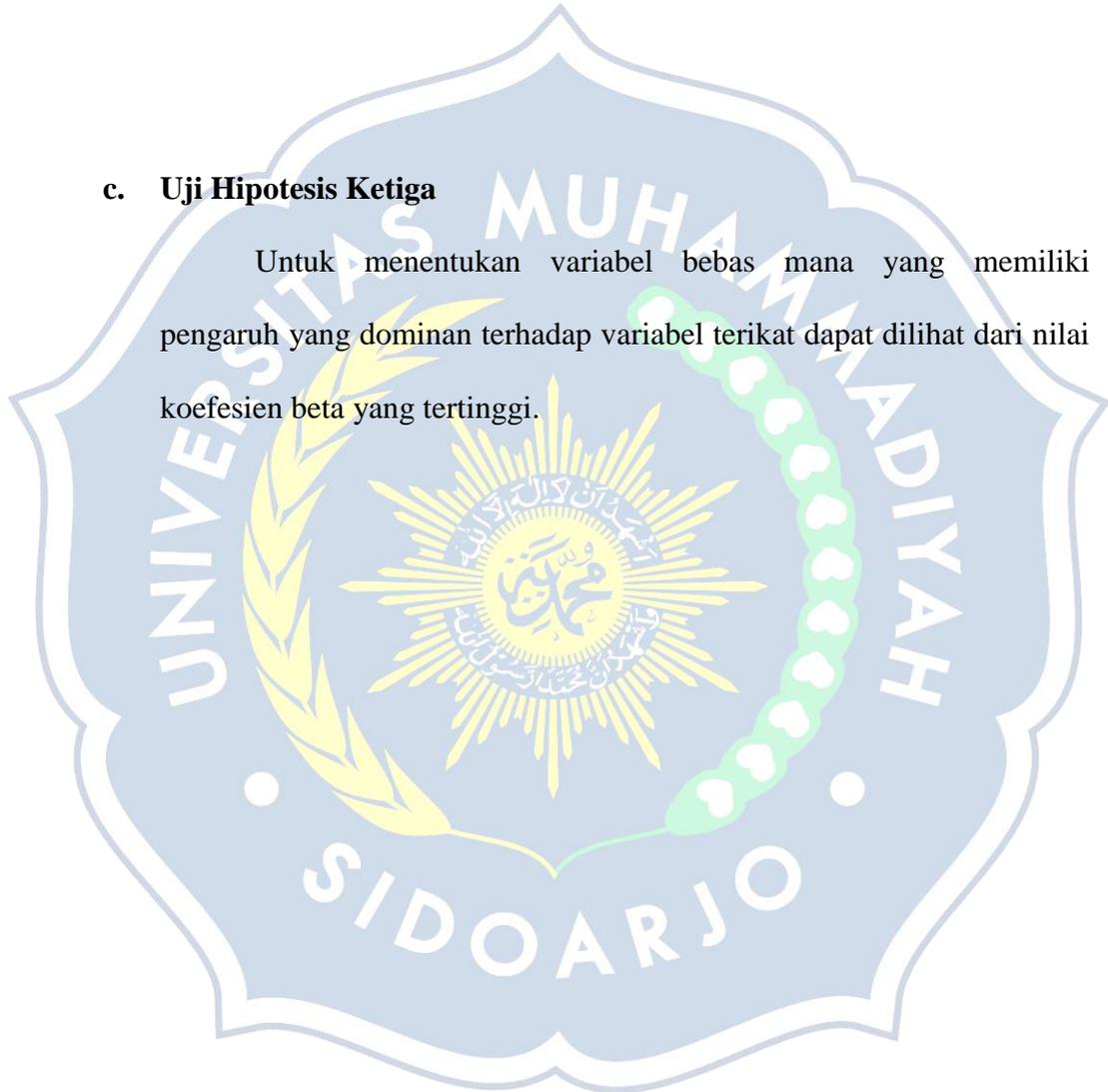
Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan 0.05 dengan derajat bebas (n-k), dimana n:jumlah pengamatan, dan k:jumlah variabel.

H<sub>0</sub> diterima jika  $t_{hit} \geq t_{tab} \geq t_{hit} / P > 0,05$

H<sub>0</sub> ditolak jika  $t_{hit} < t_{tab} , t_{hit} / P .0,05$

**c. Uji Hipotesis Ketiga**

Untuk menentukan variabel bebas mana yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefesien beta yang tertinggi.



**BAB IV**

**ANALISIS, HASIL PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN**

## 4.1 Gambaran Umum

### 4.1.1 Sejarah SMK Muhammadiyah 2 Surabaya

SMK Muhammadiyah 2 Surabaya adalah sekolah kejuruan berbasis teknologi informasi yang terletak di Jalan Kemlaten Baru 41—43, Karangpilang, Surabaya. SMK Muhammadiyah 2 Surabaya programnya memiliki tiga program keahlian, yakni, Teknik Komputer dan Jaringan, Multimedia, dan Animasi. Ketiganya merupakan program keahlian yang menjadi bagian dari bidang keahlian Teknologi Informasi dan Komunikasi.

SMK Muhammadiyah 2 Surabaya merupakan sekolah kejuruan islam di bawah naungan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Karangpilang. Adapun hstori berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Surabaya dalam perjalanannya di mulai pada tahun 2009.

Pada tahun 2009, konsultan bersama PCM Karangpilang mengadakan rapat yang intinya, konsultan menawarkan pendirian SMK Muhammadiyah 2 dengan pertimbangan/alasan (1) Pemerintah memberi kesempatan kepada yayasan/penyelenggara pendidikan untuk membuka Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) baru, (2) Masih ada ruang belajar yang belum dimanfaatkan secara maksimal, (3) Sekolah kejuruan di sekitar kampus Kemlaten belum ada, (4) Di Surabaya, SMK Muhammadiyah baru ada satu sekolah, yaitu, SMK Muhammadiyah 1 yang letaknya sangat jauh dengan Kampus Kemlaten.

Berdasarkan pertimbangan 81 i itulah, maka turunlah SK panitia pendirian SMK Muhammadiyah 2 Surabaya No. 404/kep/III.4/D/2009

tanggal 20 November 2009, yang ditandatangani oleh Ketua Majelis Dikdasmen PDM Kota Surabaya.

Setelah turunnya SK panitia pendirian SMK Muhammadiyah 2 Surabaya dibentuk, maka mulailah pada bulan November 2009, panitia bekerja dengan cepat supaya Surat Izin Operasional sekolah bisa didapat, sebelum memulai proses pembelajaran siswa baru. Pada 1 Desember 2009, proposal permohonan pendirian diajukan ke Dinas Pendidikan Kota Surabaya dengan tembusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur dan Ketua Majelis Dikdasmen PDM Kota Surabaya. 26 Januari 2010, sekolah dikunjungi oleh tim supervisi dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya untuk memverifikasi kesesuaian data dalam proposal dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan (sekolah).

Surat izin pendirian SMK Muhammadiyah 2 Surabaya turun dengan SK No. 421/2005/436.6.4/2010 tanggal 1 Maret 2010. Adapun setelah surat izin pendirian sekolah turun, para panitia pun bergerak cepat dengan melakukan rekrutmen calon guru SMK Muhammadiyah 2 Surabaya yang diproses mulai 1 Januari 2010.

Adapun total murid pada tahun pelajaran pertama secara keseluruhan sebanyak 72 siswa. Dengan jumlah murid yang sudah ada, maka pada Juli 2010, proposal permohonan izin operasional sekolah diajukan ke Dinas Pendidikan Kota Surabaya untuk mendapatkan persetujuan. Setelah itu, piagam perpanjangan izin penyelenggara sekolah swasta turun dengan SK No. 421/10948/436.6.4/2010 tanggal 9 Juli 2010 yang ditandatangani oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Setelah itu, SMK Muhammadiyah 2

Surabaya sudah diakui pemerintah, sehingga terhitung tahun pelajaran 2010/2011, sekolah sudah mendapatkan Bopda. Pada Januari 2011 (semester genap), sekolah juga menerima bantuan kesejahteraan guru berupa tunjangan fungsional sebanyak lima guru.

Seiring berjalannya waktu, jumlah siswa SMK Muhammadiyah 2 Surabaya kian berkembang dan semakin berkembang. Bahkan jumlah siswa pada tahun pelajaran 2017/2018 telah mencapai 425 siswa. Selain itu, SMK Muhammadiyah juga telah melakukan akreditasi untuk ketiga program keahliannya dan alhasil ketiga program keahlian tersebut dinyatakan telah terakreditasi oleh BANSM pada tahun 2015.

#### **4.1.2 Visi dan Misi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya**

##### **4.1.2.1 Visi**

Mencetak sumber daya manusia yang islami, sehingga melahirkan kader-kader Muhammadiyah yang berakhlakul karimah dan handal dalam menghadapi era globalisasi.

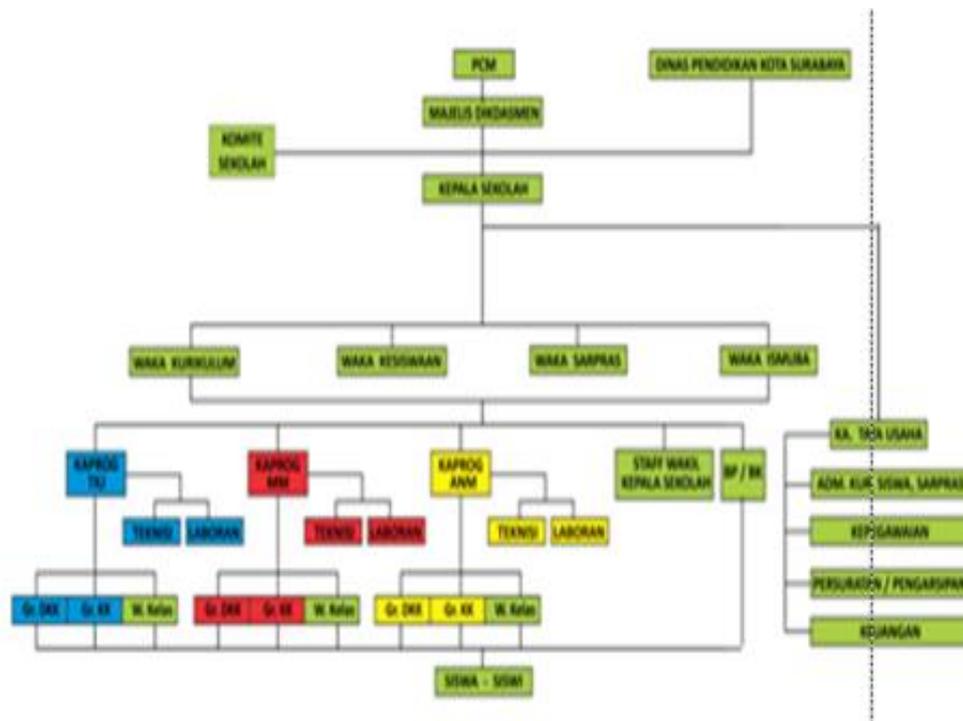
##### **4.1.2.2 Misi**

1. Menyelenggarakan program keahlian kejuruan yang menghasilkan tenaga-tenaga terampil, beretos kerja, bersikap, dan berperilaku islami.
2. Meningkatkan gerakan tertib beribadah dalam rangka pembentukan kader-kader Muhammadiyah yang mampu memberikan teladan dalam lingkungan sekolah, rumah, maupun di lingkungan sekelilingnya.

3. Menjalin kerja sama dengan pihak-pihak terkait (dunia usaha, dunia industri, dan instansi pemerintah, maupun swasta, dan asosiasi profesi) dalam rangka mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten.
4. Mengembangkan unit produksi yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat dalam rangka mendukung proses pendidikan serta keterampilan siswa.
5. Meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar serta kegiatan kesiswaan dalam mencapai kompetensi siswa yang berstandar nasional maupun internasional.
6. Meningkatkan kualitas kompetensi guru dan karyawan dalam rangka mewujudkan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
7. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan untuk mendukung pencapaian pendidikan.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya**

Adanya struktur organisasi akan menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan suatu perusahaan. Adanya struktur organisasi dimaksudkan untuk memudahkan koordinasi, komunikasi, pelaksanaan, dan pengawasan. Struktur organisasi yang baik harus dapat menjelaskan hubungan terhadap tugas masing-masing bagian dalam perusahaan, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian mulai dari unit yang tertinggi sampai unit yang terendah. Berikut disajikan struktur organisasi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya**

Gambar 4.1 di atas menjelaskan bahwa struktur organisasi SMK Muhammadiyah 2 Surabaya secara deskriptif dibagi menjadi beberapa tingkatan jabatan, yakni, kepala sekolah, wakil kepala sekolah (bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, dan bidang ismuba), staf, kepala program keahlian, BK, teknisi, laboran, wali kelas, guru, tata usaha, dan lain-lain.

## 4.2 Hasil Penelitian

Jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 36 orang, yang mana kesmua sampel tersebut merupakan guru SMK Muhammadiyah 2 Surabaya. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan teknik pengambilan sampel anggota populasi dilakukan

secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi itu. Berdasarkan hasil kuesioner responden, hasil data kuesioner penelitian ini disajikan pada tabel-tabel berikut.

#### 4.2.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, 36 responden yang telah menjawab kuesioner diketahui sebagai berikut.

**Tabel 4.1**  
**Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
1	Perempuan	15	41,6%
2	Laki-laki	21	58,4%
	<b>Total</b>	36	100%

*Sumber : Jawaban responden, diolah*

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih dominan dari pada responden perempuan, yakni, dengan jumlah 21 orang atau 58,4% dari jumlah responden. Sedangkan, responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 15 orang atau setara dengan 41,6% dari jumlah responden.

#### 4.2.2 Usia

Berdasarkan usianya, 36 responden yang telah menjawab kuesioner diketahui sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Kelompok Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah Responden	Presentase
1	≤ 25 tahun	12	33,3%
2	26—30 tahun	13	36,1%
3	31—35 tahun	4	11,1%
4	36—40 tahun	1	2,8%
5	41—45 tahun	2	5,6%
6	46—50 tahun	4	11,1%
	<b>Total</b>	36	100%

*Sumber : Jawaban responden, diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini responden yang berusia ≤ 25 tahun berjumlah sebanyak 12 responden atau setara dengan 33,3%. Adapun jumlah responden yang berusia 26—30 tahun sebanyak 13 responden atau sama dengan 36,1% dari jumlah responden. Adapun responden dengan usia ≥ 30 (11,1%), usia 36—40 tahun (2,8%) usia 41—45 tahun (5,6%), dan usia 46—50 tahun (11,1%).

#### 4.2.3 Lama Kerja

Berdasarkan lama kerja, 36 responden yang telah menjawab kuesioner diketahui sebagai berikut.

**Tabel 4.3**  
**Kelompok Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No.	Lama Kerja	Jumlah Responden	Presentase
1	1—2 tahun	11	30,5%
2	3—4 tahun	11	30,5%

3	5—6 tahun	6	16,7%
4	7—8 tahun	8	22,3%
	<b>Total</b>	36	100%

*Sumber: Jawaban responden, diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dengan lama kerja 1—2 tahun memiliki jumlah atau presentase yang sama dengan responden dengan lama kerja 3—4 tahun, yakni, 30,5% atau 11 responden. Sedangkan, responden dengan lama kerja pada kategori 5—6 tahun adalah 16,7% dan lama kerja 7—8 tahun adalah 22,3%.

#### 4.2.4 Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir, 36 responden yang telah menjawab kuesioner diketahui sebagai berikut.

**Tabel 4.4**  
**Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
1	D3	1	2,7%
2	S1	33	91,8%
3	S2	2	5,5%
	<b>Total</b>	36	100%

*Sumber: Jawaban responden, diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum pendidikan terakhir responden rata-rata tingkat pendidikan S1, yakni, dengan jumlah 33 responden atau setara dengan 91,8%. Sedangkan, responden dengan tingkat pendidikan D3 dan S2 masing-masing adalah 2,7% (1 responden) dan 5,5% (2 responden).

### 4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 4.3.1 Uji Validitas

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data sekaligus merupakan data primer pada penelitian ini. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang diajukan kepada responden telah valid atau tidak. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Sugiono, 2011), yang mana pertanyaan tersebut mampu untuk menjelaskan apa yang ingin diukur. Adapun hasil data penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Validitas Budaya Kerja**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BK1	21,7222	22,435	,899	,903
BK2	22,0000	23,429	,781	,914
BK3	22,3333	24,514	,612	,927
BK4	22,0278	22,256	,787	,911
BK5	22,2500	20,936	,653	,934
BK6	22,0278	20,828	,849	,905
BK7	21,8056	21,761	,899	,901

*Sumber: Data diolah*

**Tabel 4.6**  
**Validitas Kepemimpinan**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	44,1111	75,987	,925	,980
K2	44,2778	78,206	,902	,980
K3	44,1944	76,047	,922	,980
K4	44,2500	76,364	,919	,980

K5	44,2500	76,764	,852	,981
K6	44,1667	76,486	,943	,980
K7	44,3056	78,104	,901	,980
K8	44,3611	76,294	,898	,980
K9	44,3333	78,686	,897	,981
K10	44,3333	77,829	,870	,981
K11	44,3611	77,837	,864	,981
K12	44,4167	79,107	,801	,982
K13	44,3056	78,618	,911	,980

**Tabel 4.7**  
**Validitas Lingkungan**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	23,8333	7,286	,721	,896
LK2	23,9167	6,821	,760	,891
LK3	24,0278	7,685	,532	,914
LK4	24,1667	7,286	,653	,902
LK5	23,8889	6,159	,892	,874
LK6	23,8333	6,200	,880	,876
LK7	23,6667	7,429	,642	,903

*Sumber: Data diolah*

**Tabel 4.8**  
**Validitas Kepuasan Kerja**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	19,8611	1,094	,726	,266
KK2	19,7778	1,378	,330	,493
KK3	19,8611	1,494	,363	,482
KK4	19,9444	1,597	,339	,500
KK5	19,9167	1,564	,195	,557
KK6	19,8056	1,818	-,038	,658

*Sumber: Data diolah*

Uji validitas dapat diukur dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang merupakan  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel. Dengan nilai signifikan 0,05 dan jumlah responden 36 orang, maka diperoleh  $r$  tabel

sebesar 0,337. Mengacu pada tabel-tabel di atas secara keseluruhan, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil data menunjukkan bahwa hampir KK2, KK3, KK4, KK5, KK6 semua variabel dinyatakan valid, kecuali KK1. Meski demikian, merujuk pada hasil data secara keseluruhan menyimpulkan bahwa keseluruhan butir kuesioner dikatakan valid karena nilai  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5%, yaitu, sebesar 0,337. Dari hasil uji validitas tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan dapat dipercaya atau sahih.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Tujuan dilakukan uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan instrumen penelitian yang digunakan dapat diandalkan serta dapat dipercaya untuk pengumpulan data penelitian. Adapun hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Semua Variabel**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Kerja ( $X_1$ )	0,925	Reliabel
2	Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,982	Reliabel
3	Lingkungan ( $X_3$ )	0,908	Reliabel
4	Kepuasan Kerja ( $X_4$ )	0,666	Reliabel
5	Komitmen Berorganisasi (Y)	0,832	Reliabel

*Sumber: Data diolah*

Berdasarkan hasil olah data pada uji reliabilitas di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada penelitian ini lebih besar daripada 0,6. Dengan demikian, semua variabel pada penelitian ini dinyatakan dapat diandalkan atau reliabel.

#### 4.4 Analisis Data dan Uji Hipotesis

##### 4.4.1 Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini meliputi analisis deskriptif kuantitatif, analisis regresi linier berganda, dan uji asumsi klasik.

##### 4.4.1.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif

Data masing-masing variabel penelitian yang disajikan adalah rata-rata, standar deviasi, median, modus, skor minimum, dan skor maksimum. Adapun data statistik pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskripsi**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18,1172	26,5796	22,6389	1,70598	36
Residual	-2,55690	1,95319	,00000	1,04803	36
Std. Predicted Value	-2,651	2,310	,000	1,000	36
Std. Residual	-2,296	1,754	,000	,941	36

a. Dependent Variable: KB

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa nilai minimum pada data tabel di atas adalah 18,1172 dan nilai maksimum adalah 26,5796. Selain itu, nilai

mean pada data tabel tersebut adalah 22,6389 dan nilai standar deviasi pada hasil data ini adalah 1,70598.

#### 4.4.1.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil olah data pada penelitian ini menggunakan SPSS dengan perolehan nilai konstanta dan koefisien regresi sebagaimana disajikan pada pada tabel berikut.

**Tabel 4.11**  
**Koefisien Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,122	1,781		1,191	,243
BK	-,033	,035	-,285	-,941	,354
K	,033	,032	,504	1,047	,303
LK	-,005	,081	-,024	-,061	,952
KK	,131	,134	,292	,978	,336
KB	-,222	,099	-,707	-2,251	,032

Berdasarkan nilai konstanta (a) dan koefisien regresi (b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, dan b<sub>4</sub>), maka persamaan regresi linier berganda dapat disusun sebagai berikut.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

$$= 2,122 + -0,033 X_1 + 0,033 X_2 + -0,005 X_3 + 0,131 X_4$$

Nilai koefisien regresi variabel  $X_1$  (Budaya Kerja), variabel  $X_2$  (Kepemimpinan), variabel  $X_3$  (Lingkungan), dan variabel  $X_4$  (Kepuasan Kerja) yang positif menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan sifat berpengaruh terhadap Komitmen Berorganisasi (Y). Artinya, komitmen berorganisasi yang baik dapat dicapai melalui budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja akan diikuti oleh komitmen berorganisasi.

Adapun nilai koefisien regresi variabel budaya kerja ( $b_1$ ) sebesar -0,033 menunjukkan bahwa setiap adanya budaya kerja yang baik sebesar satu skor, maka komitmen berorganisasi akan tetap. Hal tersebut mengacu pada nilai koefisien yang menunjukkan hasil negatif.

Selain itu, adapun nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $b_2$ ) sebesar 0,033 menunjukkan bahwa setiap adanya kepemimpinan yang baik sebesar satu skor, maka akan diikuti oleh komitmen berorganisasi sebesar 0,033 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.

Selain itu pula, nilai koefisien regresi lingkungan ( $b_3$ ) sebesar -0,005 menunjukkan bahwa setiap lingkungan yang baik sebesar satu skor, tidak selalu diikuti oleh komitmen berorganisasi yang baik pula. Hal tersebut mengacu pada nilai koefisien yang menunjukkan hasil negatif.

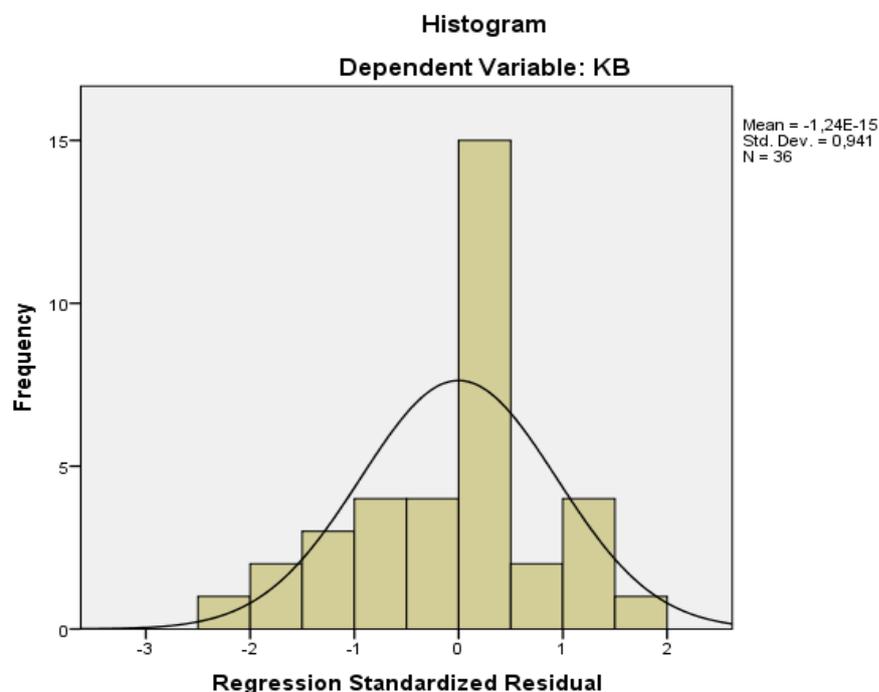
Sedikit berbeda dengan yang lainnya, nilai koefisien ( $b_4$ ) sebesar 0,131 menunjukkan bahwa setiap kepuasan kerja sebesar satu skor, maka akan diikuti oleh komitmen berorganisasi sebesar 0,131 dengan asumsi semua variabel bebas yang lain tetap.

### 4.4.1.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.4.1.3.1 Uji Normalitas

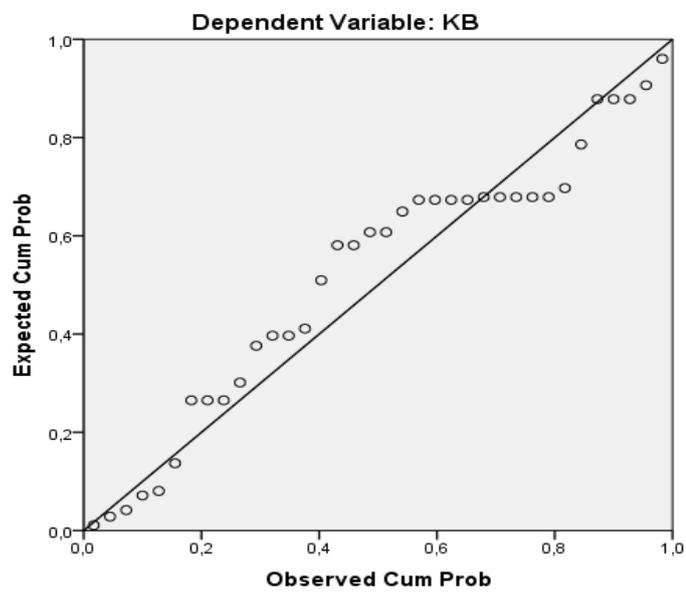
Uji normalitas digunakan dengan bantuan SPSS sebagai alat hitung. Uji Normalitas dilakukan untuk menguji model regresi variabel terikat dan variabel bebas apakah keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak normal. Variabel yang diuji pada penelitian ini adalah variabel terikat kinerja sekolah (Y), maka dapat dilihat pada tampilan Grafik *Normal Plot Regression Standardized Residual*. Cara mendeteksi terjadinya normalitas, yaitu, dengan melihat grafik *histrogram*. Jika pola distribusi normal menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, normalitas dapat dilihat dengan cara penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan gambar di bawah ini dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal. Sedangkan, pada grafik histogram menunjukkan bahwa penelitian ini menunjukkan pola berdistribusi normal, maka dari kedua gambar tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini memenuhi syarat asumsi normalitas.



**Gambar 4.2**  
**Uji Normal Grafik-Histogram**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 4.3**  
**Uji Normal P-Plot Kinerja**

#### 4.4.1.3.2 Uji Linieritas

**Tabel 4.12**  
**Uji Linieritas**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,863	4	25,466	20,535	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,443	31	1,240		
	Total	140,306	35			

a. Dependent Variable: KB

b. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pada tabel tersebut 0,000. Dengan demikian, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 atau ( $\text{sig} < \alpha = 0,00 < 0,05$ ). Artinya, dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas pada penelitian ini (budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja) menunjukkan hubungan linieritas terhadap variabel terikat, yakni, komitmen organisasi.

#### 4.4.1.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas. Uji multikolinearitas ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi pada variabel bebas. Multikolinearitas terjadi jika nilai *tolerance*  $< 0.10$  dan *VIF*  $> 10$ . Adapun hasil uji multikolinearitas penelitian ini disajikan pada tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13**  
**Uji Multikolinearitas**

Model	Correlations	Collinearity Statistics
-------	--------------	-------------------------

	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
BK	-,142	-,169	-,155	,294	3,401
K	-,122	,188	,172	,117	8,560
LK	-,039	-,011	-,010	,175	5,718
KK	-,091	,176	,161	,304	3,293
KB	-,334	-,380	-,370	,274	3,650

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa nilai VIF pada variabel budaya kerja (3,401), variabel kepemimpinan (8,560), variabel lingkungan (5,718), dan variabel kepuasan kerja (3,293). Dengan demikian, nilai VIF untuk semua variabel dapat disimpulkan lebih kecil dari 10,0. Selain itu, nilai *tolerance* pada variabel budaya kerja (0,294), variabel kepemimpinan (0,117), variabel lingkungan (0,175), dan variabel kepuasan kerja (0,304). Artinya, nilai *tolerance* untuk semua variabel secara data lebih besar dari 0,10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak menunjukkan unsur multikolinearitas.

#### 4.4.1.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedestisitas dilakukan guna mengetahui apakah dalam model tersebut mengandung ketidaksamaan varian dari residual satu sama yang lain. Apabila varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda disebut heterokedastisitas, apabila residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung heterokedestisitas.

**Tabel 4.14**  
**Uji Heterokedestisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,122	1,781		1,191	,243
BK (Budaya Kerja)	-,033	,035	-,285	-,941	,554
K (Kepemimpinan)	,033	,032	,504	1,047	,503
LK (Lingkungan Kerja)	-,005	,081	-,024	-,061	,952
KK (Kepuasan Kerja)	,131	,134	,292	,978	,536
KB (Komitmen Berorganisasi)	-,222	,099	-,707	-2,251	,032

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi variabel budaya kerja ( $X_1$ ) lebih besar dari 0,05, yakni, sebesar 0,554. Artinya, heterokedestisitas tidak terjadi pada variabel budaya kerja ( $X_1$ ). Sedangkan, variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,05, yakni, sebesar 0,503. Artinya, heterokedestisitas tidak terjadi pada variabel kepemimpinan. Selain itu, variabel lingkungan ( $X_3$ ) lebih besar dari 0,05, yakni, sebesar 0,952. Artinya, heterokedestisitas tidak terjadi pada variabel lingkungan, dan variabel kepuasan kerja ( $X_4$ ) lebih besar dari 0,05, yakni, sebesar 0,536. Artinya, heterokedestisitas tidak terjadi pada variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai semua variabel menunjukkan hasil  $p\text{-value} > 0,05$  atau masalah heterokedestisitas dalam penelitian ini tidak terjadi.

#### 4.4.1.3.5 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan pada data *time series* maupun semua data (independen variabel). Apabila analisis menggunakan regresi linier berganda maka autokorelasinya perlu diuji terlebih dahulu. Ada tidaknya autokorelasi

dalam penelitian ini dapat diketahui dengan melihat nilai Durbin-watson, dengan ketentuan berikut.

- (1) Angka D-W dibawah -2 = ada autokorelasi positif
- (2) Angka D-W diantara  $-2s/d+2$  = tidak ada autokorelasi
- (3) Angka D-W diatas +2 = ada autokorelasi negatif

**Tabel 4.15**  
**Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	,852 <sup>a</sup>	,726	,691	1,11359	2,320

a. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

b. Dependent Variable: KB

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa nilai Durbin-Watson yang diperoleh sebesar 2,320. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak ada autokorelasi karena angka D-W berada pada daerah di antara  $-2s/d+2$ , yang artinya tidak ada autokorelasi.

## 4.4.2 Uji Hipotesis

### 4.4.2.1 Uji Simultan (Uji F)

Untuk menguji hipotesis pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja secara simultan dilakukan uji terhadap komitmen berorganisasi. Adapun pengujian hipotesis menggunakan uji F memperhatikan kriteria jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Adapun hasil olah data disajikan sebagai berikut.

**Tabel 4.16**  
**Uji Simultan (Uji F)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,863	4	25,466	20,535	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,443	31	1,240		
	Total	140,306	35			

a. Dependent Variable: KB

b. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} = 20,535$  dan  $F_{tabel} = 3,294$ ,  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  dan nilai signifikan adalah 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05. Keputusan diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat (Y) atau dengan kata lain, variabel budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

#### 4.4.2.2 Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja secara parsial dilakukan uji terhadap komitmen berorganisasi. Pengujian ini dilakukan dengan dua arah, yakni, mengutamakan tingkat signifikansi alpha 5% dan derajat bebas (n-k-1). Adapun pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan kriteria keputusan berikut.

Jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$   $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Tidak adanya pengaruh linear antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), Lingkungan Sekolah ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Organisasi Guru ( $Y$ ) di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

Jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$   $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima

Ada pengaruh linear antara antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), Lingkungan Sekolah ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Organisasi Guru ( $Y$ ) di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

**Tabel 4.17**  
**Uji Parsial (Uji t)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,891	3,224		,586	,562
BK	-,058	,063	-,158	-,927	,361
K	,214	,043	1,019	4,967	,000
LK	-,368	,131	-,562	-2,796	,009
KK	,932	,177	,653	5,278	,000

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa nilai konstan adalah sebesar 1,891 dan nilai koefisien setiap variabel adalah sebesar -0,058

untuk  $X_1$ , sebesar 0,214 untuk  $X_2$ , sebesar -0,368 untuk  $X_3$ , dan sebesar 0,932 untuk  $X_4$ . Maka, model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = 1,891 + -0,058 X_1 + 0,214 X_2 + -0,368 X_3 + 0,932 X_4$$

Di mana :

$X_1$  : Budaya Kerja

$X_2$  : Kepemimpinan Kepala Sekolah

$X_3$  : Lingkungan Sekolah

$X_4$  : Kepuasan Kerja

Y : Komitmen Organisasi

Mengacu pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa koefisien variabel budaya kerja sebesar -0,058 yang berarti bahwa apabila nilai variabel budaya kerja naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun sebesar -0,058 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel budaya kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Sedangkan, koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,214 yang berarti bahwa apabila nilai variabel kepemimpinan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan naik sebesar 0,204 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Selain itu, adapun koefisien variabel lingkungan sebesar -0,368 yang berarti bahwa apabila nilai variabel lingkungan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun dengan menganggap nilai variabel lain konstan.

Dengan demikian, variabel lingkungan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja komitmen berorganisasi.

Variabel lainnya adalah kepuasan kerja. Adapun variabel kepuasan kerja sebesar 0,932 yang berarti bahwa apabila nilai variabel kepuasan kerja naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan naik sebesar 0,932 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

#### 4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian yang telah dikemukakan di atas dengan variabel bebas adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), Lingkungan Sekolah ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Guru ( $Y$ ) sebagai variabel terikatnya. Yang mana untuk semua variabel bebas (Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah dan Kepuasan Kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan, baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel terikat (Komitmen Organisasi) di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

##### 4.5.1 Hasil Uji Hipotesis (Uji Simultan / Uji F)

Adapun hasil dari Uji F pada perhitungan tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} = 20,535$  dan  $F_{tabel} = 3,294$ ,  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  dan nilai signifikan adalah 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05. Keputusan diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Diterimanya hipotesis alternatif

menunjukkan variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat (Y) atau dengan kata lain, variabel budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

#### 4.5.2 Hasil Uji Hipotesis (Uji Parsial / Uji t)

Pada uji hipotesis (Uji Parsial / Uji t) Mengacu pada tabel 4.15 dapat dilihat bahwa koefisien variabel budaya kerja sebesar -0,058 yang berarti bahwa apabila nilai variabel budaya kerja naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun sebesar -0,058 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel budaya kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Sedangkan, koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,214 yang berarti bahwa apabila nilai variabel kepemimpinan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan naik sebesar 0,204 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Selain itu, adapun koefisien variabel lingkungan sebesar -0,368 yang berarti bahwa apabila nilai variabel lingkungan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel lingkungan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja komitmen berorganisasi.

### 4.5.3 Hasil Uji Hipotesis (Uji Parsial yang paling dominan)

Adapun dari hasil uji t yang ada diatas baik pada tabel 4.17 Uji Parsial maupun keterangan dibawahnya menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) merupakan variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya sebagai objek penelitian ini dengan nilai t hitung sebesar 5,278 dan nilai signifikanya sebesar 0,000 dengan nilai konstan t hitung 0,586 dan nilai signifikan 0,562. Dengan kata lain nilai koefisien juga menunjukkan angka yang lebih besar dari pada variabel bebas lainnya yaitu Budaya Kerja ( $X_1$ ) dengan nilai -0,58, Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) dengan nilai 0,214, Lingkungan Sekolah ( $X_3$ ) dengan nilai -0,368, dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) yang paling besar dengan nilai 0,932. Maka dengan itu Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) punya nilai yang paling dominan berpengaruh t terhadap Komitmen Organisasi (Y).

#### 4.5.1.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, budaya kerja merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa koefisien variabel budaya kerja sebesar -0,058 yang berarti bahwa apabila nilai variabel budaya kerja naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun sebesar -0,058 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel budaya kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen

berorganisasi. Hal tersebut terjadi lantaran budaya kerja lebih bersifat kualitatif, sehingga tidak sepenuhnya dapat dijadikan landasan yang kuat dalam mendukung komitmen berorganisasi.

Intinya dalam Moehariono (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*) secara bersama sama. Ini dapat disimpulkan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Pengertian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Mengacu pada pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa budaya kerja tidak serta merta memiliki peranan yang kuat dalam menunjang tingginya komitmen berorganisasi. Peralnya, budaya organisasi tidak memberikan kontribusi yang konkret dalam menunjang tingginya komitmen berorganisasi.

#### **4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Organisasi**

Dalam penelitian ini, kepemimpinan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan. Adapun indikator dari lingkungan kerja adalah (1) Hubungan kerja dan motivasi, (2) Kebutuhan rohani, (3) Pewarnaan ruang, (4) Musik, (4) Kebersihan, (5) Pertukaran udara, (5) Keamanan dan ketenangan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,214 yang berarti bahwa apabila nilai variabel kepemimpinan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan naik sebesar 0,204 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Merujuk pada hasil analisis data tersebut, adapun variabel kepemimpinan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel tersebut berperan positif dalam mendukung komitmen berorganisasi. Kuatnya karakter kepemimpinan seorang pemimpin tentu akan menjamin tingginya komitmen berorganisasi seseorang.

Hal tersebut didukung dengan pendapat Sutrisno sebagaimana yang dikutip Mulyasa (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2001) dengan pernyataannya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Moehariono (2012), kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relations* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.

#### **4.5.3 Pengaruh Lingkungan Sekolah terhadap Komitmen Organisasi**

Dalam penelitian ini, lingkungan dimaknai sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan. Adapun indikator dari lingkungan kerja adalah: (1) Hubungan kerja dan motivasi, (2) Kebutuhan rohani, (3) Pewarnaan ruang, (4) Musik, (5) Kebersihan, (6) Pertukaran udara, (7) Keamanan dan ketenangan.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien variabel lingkungan sebesar  $-0,368$  yang berarti bahwa apabila nilai variabel lingkungan naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan turun dengan mengangap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel lingkungan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja komitmen berorganisasi.

Hasil tersebut bisa jadi dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang buruk pada diri seseorang, sehingga tentu akan mempengaruhi komitmen berorganisasinya. Hal tersebut diperkuat dengan teori DeRoche (1985) yang membedakan lingkungan sekolah menjadi 2, yaitu, (1) lingkungan yang buruk atau negatif dan (2) lingkungan yang positif. Lingkungan sekolah yang negatif ada pada sekolah-sekolah dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) kurang pengarahan; b) ada ketidakpuasan kerja; c) kurang komunikasi; d) terjadi pengucilan siswa; e) timbul frustrasi; f) produktivitas rendah; g) kreativitas dan inovasi kurang; h) terdapat keseragaman; i) rasa menghargai dan mempercayai kurang; j) apatis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rendahnya komitmen berorganisasi seseorang bisa jadi dipengaruhi oleh lingkungan yang negatif tersebut.

#### 4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, lingkungan dimaknai sebagai hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Adapun indikator kinerja adalah: (1) Melaksanakan tugas dan tanggung jawab, (2) Kedisiplinan dalam bekerja, dan (3) Sikap dalam menghadapi perubahan pekerjaan, teman kerja dan kerja sama.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebesar 0,932 yang berarti bahwa apabila nilai variabel kepuasan kerja naik 1%, maka komitmen berorganisasi akan naik sebesar 0,932 dengan menganggap nilai variabel lain konstan. Dengan demikian, variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

Hal tersebut senada dengan teori yang disampaikan oleh Moeheriono (2012), bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Dengan asumsi tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi prestasi yang diraih seseorang, tentu kepuasan kerja yang dirasakan juga semakin besar pula dan hal tersebut menandai bahwa kepuasan kerja yang tinggi itu berarti menyimpulkan bahwa orang tersebut memiliki komitmen yang tinggi pula pada organisasinya.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, adapun hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Hasil pengujian hipotesis satu menggunakan uji normalitas, linieritas, multikolonierisitas, heterokedestisitas, dan autokorelasi menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada penelitian ini telah memenuhi persyaratan terhadap ketentuan pada kelima pengujian asumsi klasik tersebut, yakni, berdistribusi normal, memiliki hubungan yang linier, tidak menunjukkan gejala terjadinya multikolinearitas, tidak terjadi heterokedestisitas, dan tidak mengandung unsur autokorelasi.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menghasilkan variabel yang secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan, kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.
3. Hasil pengujian hipotesis tiga menghasilkan variabel yang secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi. Sedangkan, variabel budaya kerja dan lingkungan

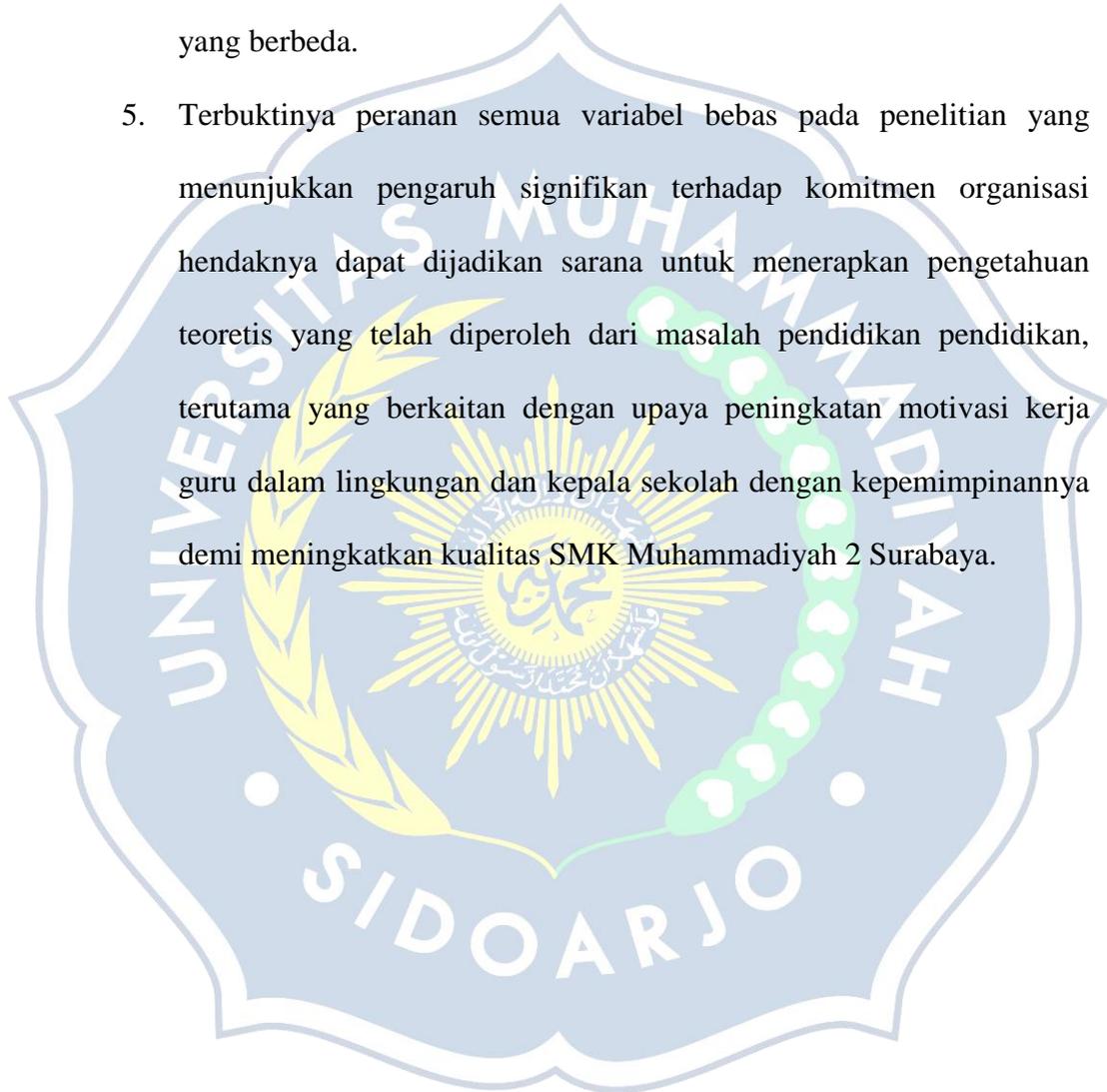
secara negatif menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen berorganisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, adapun dalam penelitian ini diperoleh beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan guna pemanfaat dari peranan penelitian ini. Uji t yang tinggi dapat dipertahankan sedangkan yang pendek dapat dinaikkan. Adapun saran-saran tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Mengacu pada peranan budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja yang penting dalam menunjang komitmen organisasi, hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk kepala sekolah, khususnya dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam meningkatkan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.
2. Terbuktinya peranan semua variabel bebas pada penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan introspeksi kepada para guru dengan motivasi dan lingkungan yang dimilikinya guna meningkatkan semangat kinerjanya.
3. Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja yang baik hendaknya dijadikan sebagai bahan introspeksi dengan motivasi dan lingkungan yang dimilikinya juga sebagai pemicu semangat prestasi belajar.

4. Pentingnya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi hendaknya dapat dijadikan bahan pemikiran sebagai pijakan para peneliti selanjutnya untuk meneliti unsur manajemen SDM yang sama, yaitu, motivasi dan kinerja atau objek penelitian lain yang berbeda.
5. Terbuktinya peranan semua variabel bebas pada penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi hendaknya dapat dijadikan sarana untuk menerapkan pengetahuan teoretis yang telah diperoleh dari masalah pendidikan pendidikan, terutama yang berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja guru dalam lingkungan dan kepala sekolah dengan kepemimpinannya demi meningkatkan kualitas SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus. 2002. "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Guru di SMPN 1 Gresik".  
*Tesis* tidak diterbitkan STIE Mahardhika Surabaya.
- Amstrong. 1998. *Manajemen Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anaroga, 2001. *Kepemimpinan Profesional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Anthony Dearden Bedford. 1990. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar. 1986. *Statistik Dasar II*. Yogyakarta: BPFE.
- Charles W. Boardan. 1983. *Domocratic Supervision In Secondari School*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Coffer dan Appley, 1968. *Motivation Theory and Research*. John Willey RR Sons. Inc. USA.
- Darmawan Didit, dkk. 2007. *Penysunan Karya Ilmiah*. Surabaya: STIE Mahardhika.
- Depdiknas. 1993. *Pedoman Pengelolaan Administrasi Sekolah Umum*. Jakarta.
- Desler Gary, 1988. *Peningkatan Kinerja Karyawan*. Bandung: Tarsito.
- Dewinofrita. 2005. "Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Dan Motivasi Kerja Dengan Profesionalisme Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Kota Malang". *Tesis* tidak diterbitkan. Malang: Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.

- Djamarah Bahri Syaiful. 2002. *Psikologi Belajar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Fatheh. 2001. “Hubungan Motivasi Berprestasi dan Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kemampuan Mengajar Guru-Guru SMU Negeri di Kodya Malang”. *Tesis* tidak diterbitkan. Malang: Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Flippo Edwin B, 1992. *Personal manajement and Motivation*. Sixth edition. Mc Grow Hill, Singapore.
- GBHN, 1999 – 20004. Jakarta
- Gitosudarmo, 1997. *Motivasi Perilaku Keorganesian*. Edisi pertama BPFE, Yogyakarta.
- Gujarati Damodar, 1991. *Ekonometrika*, Erlangga. Jakarta.
- Gipxon Luthan, 1954. *Method of Research Educational Phychology*. Appleton-Century-Crofts, London.
- Hakin Luqman (2001: 301) *Ekonomi Metrika*, Erlangga. Surabaya.
- Handoko T Hani, 1995, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono, 2000. *Penilaian Pretasi Kerja Karyawan*. Bandung: Tarsito.
- Harvey L James. *Nine Major Trends in Human Right Management for Personal Administrator*. Home Wood Illions: Dow Jones. Icn. USA.
- Hasibuan Melayu, 1990 – 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali.
- Hertzberg, 1976. *The Motivation Theory*. Cincinate Ohio, South Publishing Co.
- Jackson John dan Mathis Robert. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. PT. Salemba Empat.

- Kartini Kartono, 1992. *Kepemimpinan dan Kemampuan Dasar Mengajar*. Malang: Laboratorium Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan. Univeritas Negeri Malang.
- Koontz Harold, Cryll O'Donnel, dan Heinz Weihrich, 1996. *Management*. Jilid dua edisi ke delapan, terjemahan. Erlangga: Jakarta.
- Malhotra (1996: 84) *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: BPF.
- Manulang. 2000. *Penelitian Kinerja Karyawan*. Bandung: Tarsito.
- Maslow Abraham, H. (Dialihbahasakan oleh Nurul Imam). 1994. *Motivasi dan Kepribadian 2*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mathis, Robert L. *Personal Manajement*. West Publishing Co. St Paul Minnesota.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodas Karya.
- Moehariono 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nawawi H. Hadari, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurdin, 2002. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Guru dan Karyawan di SMAN 3 Sidoarjo. *Tesis STIE Mahardhika*, Surabaya.
- Prasetyo Arif, (2204: 254) *SPSS 10*. Elek Medio Copatindo, Jakarta.
- Purwanto Ngalim M. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ranupandoyo, Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: BPF.

- Santoso Singgih, 2000. *SPSS Statistik Parametrik*. Elektromedia Komputendo, Jakarta.
- Sardiman, 1996. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Raya Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, 1995. *Motivasi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siegie Gary, 1989. *Leadership Behavioral Skills*. Cincinary Ohio, South Publishing and Co.
- Simamora, 1997. *Kinerja Karyawan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Singarimbun, 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Soemanto, Wasty. 2004. *Psikologi Pendidikan Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono, 1998. *Metode Penelitian dalam Kepemimpinan Bisnis*. Bandung: PT Alfabeta.
- Sutik Warianingsih, 2009. Pengaruh Motivasi, Lingkungan dan Kepemimpinan kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Waru Sidoarjo.
- Terry R. George Dkk, 1982. *Principle of Management*. Forth Edition. Homewood Illions : Dow Jones Irwin.
- Thoha, Miftah, 1999. *Kepemimpinan dalam manajemen*, cetakan ke tujuh. Jakarta: Grafindo
- Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia, 1945.*  
*Undang-Undang N0 8 Tahun 1074 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Jakarta.  
*Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Bandung: Citra Umbara.

Universitas Negeri Malang. 2003. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis Disertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian* (Edisi Keempat). Malang: BAAPSI & UM Press.

Uno B. Hamzah. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widagdo, 1998. *Teori Motivasi dalam Penelitian*, Erlangga. Jakarta.

Winarto Yudhi, 2004. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Guru dan Karyawan di SMAN 2 Batu. *Tesis STIE Mahardhika*, Surabaya.

Yanti Sri Utami, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Waru Sidoarjo.





**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN KEPALA**  
**SEKOLAH,**  
**LINGKUNGAN SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA**  
**TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**  
**STUDI PADA SMK MUHAMMADIYAH 2 SURABAYA**

---

Kepada Yth. :

Guru SMK Muhammadiyah 2

Surabaya

Di Surabaya.

Dalam rangka untuk menyelesaikan tesis di Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sidoarjo; saya sebagai peneliti **memohon bantuan Anda**, yaitu Bapak /Ibu /Sdr /Sdri Guru dan karyawan yang bekerja di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya, agar berkenan memberikan jawaban kuesioner yang telah saya sajikan dalam lembar berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, motivasi, Komitmen sekolah dan kepemimpinan terhadap kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Surabaya.

Daftar pertanyaan dalam kuesioner berjumlah 25 pertanyaan yang hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan **tidak mempengaruhi penilaian Sekolah terhadap kinerja anda**. Data pribadi anda tidak akan dipublikasikan, sehingga anda dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Anda terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Anda tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi pendidik untuk memajukan sekolah. Atas perhatian Anda, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

AHMAD ILYAS  
NIM.: 156110100032

## DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner ini, cukup dengan membubuhkan tanda “√” di tengah – tengah kotak yang disediakan dengan memilih salah satu sesuai dengan pengetahuan, perasaan, dan pengalaman Bapak/Ibu, berikan pendapat menjawab dengan jujur beberapa pertanyaan maupun pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada. Jawaban tersebut dianggap yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

#### Contoh:

“Saya senang bekerja di perusahaan ini”

- Apabila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut sangat tidak benar dan Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “√” seperti contoh berikut:

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5 ✓

- Apabila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut agak mendekati kebenaran dan Anda **agak setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “√” seperti contoh berikut:

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3 ✓	4	5

Keterangan : **Pengisian jawaban dilakukan hanya pada satu kotak dari lima kotak yang disediakan.**

### IDENTITAS RESPONDEN

JenisKelamin :  Laki – laki     b. Perempuan

Umur/ Usia : ..... Tahun

Lama kerja : ..... Tahun

Sastus perkawinan : Menikah / Belum Menikah \*)

Pendidikan Terakhir : .....

\*) Coret yang tidak perlu

## PERTANYAAN KUESIONER

### Kepuasan Kerja

1. Gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban yang diterima dari sekolah.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

2. Jika tugas yang saya kerjakan baik, maka dapat dipromosikan diangkat guru tetap atau naik jabatan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

3. Ketika saya meminta teman sekerja melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai dengan baik.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

4. Kepala Sekolah dimana saya bekerja memberikan dukungan kepada saya atas pekerjaan saya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

5. Pekerjaan sesuai dengan yang saya inginkan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

### Motivasi Kerja

6. Saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan pada saya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

7. Saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara cepat dan tepat.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

8. Saya bekerja ekstra keras jika atasan akan mengevaluasi pekerjaan saya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

9. Saya mau untuk melakukan pekerjaan ini hanya karena uang / gaji.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

10. Saya berdisiplin tinggi dalam bekerja untuk menghindari hukuman dari pimpinan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

### **Komitmen Sekolah**

11. Kesiediaan untuk melakukan kegiatan yang menguntungkan sekolah.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

12. Keinginan untuk bertahan di sekolah atau menjadi guru tetap.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

13. Sekolah memiliki arti penting bagi kehidupan saya

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

14. Keinginan tetap berkerja dan tidak ingin kehilangan pekerjaan

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

15. Kemauan dalam membantu sekolah agar tercapai tujuan yang diharapkan sekolah

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

### **Kepemimpinan**

16. Kepala sekolah mempunyai kepribadian yang menyenangkan

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

17. Pimpinan memperlakukan bawahannya secara adil dan mendengarkan suara orang lain

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

18. Pemimpin melibatkan bawahan dalam mengagas mutu sekolah

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

19. Pemimpin memiliki dedikasi yang baik, rajin dan percaya diri

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

20. Pemimpin bisa memahami perasaan bawahannya dan menghargai tugas bawahannya

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

### Kinerja Guru

21. Saya membuat perencanaan pembelajaran di kelas

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

22. Saya melakukan kegiatan pembelajaran di dalam ataupun diluar kelas

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

23. Saya menguasai kompetensi pembelajaran dan terampil dalam memberikan materi kepada siswa

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

24. Saya bersama membantu dan membimbing guru untuk mengembangkan potensi diri

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

25. Saya melakukan evaluasi dan penilaian hasil belajar siswa

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

*Terima kasih Atas  
Kerjasama Anda*



## Lampiran 2

### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BK1	36	2,00	5,00	3,9722	,81015
BK2	36	2,00	5,00	3,6944	,78629
BK3	36	2,00	5,00	3,3611	,79831
BK4	36	2,00	5,00	3,6667	,92582
BK5	36	1,00	5,00	3,4444	1,25230
BK6	36	2,00	5,00	3,6667	1,04198
BK7	36	2,00	5,00	3,8889	,88730
Valid N (listwise)	36				

### Reliability

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	36	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
BK1	3,9722	,81015	36
BK2	3,6944	,78629	36
BK3	3,3611	,79831	36
BK4	3,6667	,92582	36

BK5	3,4444	1,25230	36
BK6	3,6667	1,04198	36
BK7	3,8889	,88730	36

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BK1	21,7222	22,435	,899	,903
BK2	22,0000	23,429	,781	,914
BK3	22,3333	24,514	,612	,927
BK4	22,0278	22,256	,787	,911
BK5	22,2500	20,936	,653	,934
BK6	22,0278	20,828	,849	,905
BK7	21,8056	21,761	,899	,901

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,6944	29,990	5,47628	7

#### Frequencies

#### Statistics

		BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

#### Frequency Table

#### BK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	11,1	11,1	11,1
	4,00	25	69,4	69,4	80,6
	5,00	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**BK2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	11,1	11,1	11,1
	3,00	6	16,7	16,7	27,8
	4,00	23	63,9	63,9	91,7
	5,00	3	8,3	8,3	100,0
Total		36	100,0	100,0	



**BK3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	11,1	11,1	11,1
	3,00	18	50,0	50,0	61,1
	4,00	11	30,6	30,6	91,7
	5,00	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**BK4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	8	22,2	22,2	36,1
	4,00	17	47,2	47,2	83,3
	5,00	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**BK5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,6	5,6	5,6
	2,00	9	25,0	25,0	30,6
	3,00	4	11,1	11,1	41,7
	4,00	13	36,1	36,1	77,8
	5,00	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**BK6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	12	33,3	33,3	47,2
	4,00	9	25,0	25,0	72,2
	5,00	10	27,8	27,8	100,0

Total	36	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### BK7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	11,1	11,1	11,1
3,00	4	11,1	11,1	22,2
4,00	20	55,6	55,6	77,8
5,00	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K1	36	2,00	5,00	3,8611	,86694
K2	36	2,00	5,00	3,6944	,74907
K3	36	2,00	5,00	3,7778	,86557
K4	36	2,00	5,00	3,7222	,84890
K5	36	2,00	5,00	3,7222	,88192
K6	36	2,00	5,00	3,8056	,82183
K7	36	2,00	5,00	3,6667	,75593
K8	36	2,00	5,00	3,6111	,87105
K9	36	2,00	4,00	3,6389	,72320
K10	36	2,00	5,00	3,6389	,79831
K11	36	2,00	5,00	3,6111	,80277
K12	36	2,00	5,00	3,5556	,77254
K13	36	2,00	4,00	3,6667	,71714
Valid N (listwise)	36				

### Frequencies

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
N Valid	36	36	36	36	36	36	36

Missing	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---

**Statistics**

		K8	K9	K10	K11	K12	K13
N	Valid	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table**

**K1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	1	2,8	2,8	16,7
	4,00	24	66,7	66,7	83,3
	5,00	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**K2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	2	5,6	5,6	19,4
	4,00	28	77,8	77,8	97,2
	5,00	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**K3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	3	8,3	8,3	22,2
	4,00	23	63,9	63,9	86,1
	5,00	5	13,9	13,9	100,0

Total	36	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**K4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	4	11,1	11,1	25,0
	4,00	23	63,9	63,9	88,9
	5,00	4	11,1	11,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	5	13,9	13,9	27,8
	4,00	21	58,3	58,3	86,1
	5,00	5	13,9	13,9	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	1	2,8	2,8	16,7
	4,00	26	72,2	72,2	88,9
	5,00	4	11,1	11,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	3	8,3	8,3	22,2
	4,00	27	75,0	75,0	97,2

5,00	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**K8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	8	22,2	22,2	36,1
	4,00	19	52,8	52,8	88,9
	5,00	4	11,1	11,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	3	8,3	8,3	22,2
	4,00	28	77,8	77,8	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	5	13,9	13,9	27,8
	4,00	24	66,7	66,7	94,4
	5,00	2	5,6	5,6	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**K11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	6	16,7	16,7	30,6
	4,00	23	63,9	63,9	94,4

5,00	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**K12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	7	19,4	19,4	33,3
	4,00	23	63,9	63,9	97,2
	5,00	1	2,8	2,8	100,0
Total		36	100,0	100,0	



**K13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	13,9	13,9	13,9
	3,00	2	5,6	5,6	19,4
	4,00	29	80,6	80,6	100,0
Total		36	100,0	100,0	

**Reliability****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total		36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,982	13

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
K1	3,8611	,86694	36
K2	3,6944	,74907	36
K3	3,7778	,86557	36
K4	3,7222	,84890	36
K5	3,7222	,88192	36
K6	3,8056	,82183	36
K7	3,6667	,75593	36
K8	3,6111	,87105	36
K9	3,6389	,72320	36
K10	3,6389	,79831	36
K11	3,6111	,80277	36
K12	3,5556	,77254	36

K13	3,6667	,71714	36
-----	--------	--------	----

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	44,1111	75,987	,925	,980
K2	44,2778	78,206	,902	,980
K3	44,1944	76,047	,922	,980
K4	44,2500	76,364	,919	,980
K5	44,2500	76,764	,852	,981
K6	44,1667	76,486	,943	,980
K7	44,3056	78,104	,901	,980
K8	44,3611	76,294	,898	,980
K9	44,3333	78,686	,897	,981
K10	44,3333	77,829	,870	,981
K11	44,3611	77,837	,864	,981
K12	44,4167	79,107	,801	,982
K13	44,3056	78,618	,911	,980

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47,9722	90,713	9,52436	13

#### Descriptives

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LK1	36	3,00	5,00	4,0556	,47476
LK2	36	3,00	5,00	3,9722	,55990
LK3	36	3,00	5,00	3,8611	,48714
LK4	36	2,00	4,00	3,7222	,51331
LK5	36	3,00	5,00	4,0000	,63246
LK6	36	3,00	5,00	4,0556	,62994
LK7	36	3,00	5,00	4,2222	,48469
Valid N (listwise)	36				

## Frequencies

### Statistics

		LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### LK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,3	8,3	8,3
	4,00	28	77,8	77,8	86,1
	5,00	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### LK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,7	16,7	16,7
	4,00	25	69,4	69,4	86,1
	5,00	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### LK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	19,4	19,4	19,4
	4,00	27	75,0	75,0	94,4
	5,00	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### LK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,8	2,8	2,8

	3,00	8	22,2	22,2	25,0
	4,00	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

#### LK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	19,4	19,4	19,4
	4,00	22	61,1	61,1	80,6
	5,00	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

#### LK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,7	16,7	16,7
	4,00	22	61,1	61,1	77,8
	5,00	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

#### LK7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,8	2,8	2,8
	4,00	26	72,2	72,2	75,0
	5,00	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	7

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LK1	4,0556	,47476	36
LK2	3,9722	,55990	36
LK3	3,8611	,48714	36
LK4	3,7222	,51331	36
LK5	4,0000	,63246	36
LK6	4,0556	,62994	36
LK7	4,2222	,48469	36

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	23,8333	7,286	,721	,896
LK2	23,9167	6,821	,760	,891
LK3	24,0278	7,685	,532	,914
LK4	24,1667	7,286	,653	,902
LK5	23,8889	6,159	,892	,874
LK6	23,8333	6,200	,880	,876
LK7	23,6667	7,429	,642	,903

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27,8889	9,359	3,05920	7

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	36	3,00	5,00	3,9722	,44633

KK2	36	3,00	5,00	4,0556	,47476
KK3	36	3,00	5,00	3,9722	,37691
KK4	36	3,00	4,00	3,8889	,31873
KK5	36	3,00	5,00	3,9167	,43916
KK6	36	3,00	6,00	4,0278	,44633
Valid N (listwise)	36				

## Frequencies

### Statistics

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
N	Valid	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	11,1	11,1	11,1
	4,00	29	80,6	80,6	91,7
	5,00	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,3	8,3	8,3
	4,00	28	77,8	77,8	86,1
	5,00	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,3	8,3	8,3
	4,00	31	86,1	86,1	94,4
	5,00	2	5,6	5,6	100,0

Total	36	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

#### KK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	11,1	11,1	11,1
	4,00	32	88,9	88,9	100,0
Total		36	100,0	100,0	

#### KK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,9	13,9	13,9
	4,00	29	80,6	80,6	94,4
	5,00	2	5,6	5,6	100,0
Total		36	100,0	100,0	

#### KK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,6	5,6	5,6
	4,00	32	88,9	88,9	94,4
	5,00	1	2,8	2,8	97,2
	6,00	1	2,8	2,8	100,0
Total		36	100,0	100,0	

## Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,555	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KK1	3,9722	,44633	36
KK2	4,0556	,47476	36
KK3	3,9722	,37691	36
KK4	3,8889	,31873	36
KK5	3,9167	,43916	36
KK6	4,0278	,44633	36

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	19,8611	1,094	,726	,266
KK2	19,7778	1,378	,330	,493
KK3	19,8611	1,494	,363	,482
KK4	19,9444	1,597	,339	,500
KK5	19,9167	1,564	,195	,557
KK6	19,8056	1,818	-,038	,658

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,8333	1,971	1,40408	6

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KB1	36	3,00	4,00	3,6944	,46718
KB2	36	3,00	5,00	3,8333	,44721
KB3	36	3,00	5,00	3,8056	,46718

KB4	36	3,00	4,00	3,8611	,35074
KB5	36	3,00	5,00	3,7222	,51331
KB6	36	3,00	4,00	3,7222	,45426
Valid N (listwise)	36				

## Frequencies

### Statistics

		KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6
N	Valid	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0



## Frequency Table

**KB1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	11	30,6	30,6	30,6
	4,00	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**KB2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	19,4	19,4	19,4
	4,00	28	77,8	77,8	97,2
	5,00	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**KB3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	22,2	22,2	22,2
	4,00	27	75,0	75,0	97,2
	5,00	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**KB4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,9	13,9	13,9
	4,00	31	86,1	86,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**KB5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	11	30,6	30,6	30,6
	4,00	24	66,7	66,7	97,2

5,00	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

#### KB6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	10	27,8	27,8	27,8
4,00	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KB1	3,6944	,46718	36
KB2	3,8333	,44721	36
KB3	3,8056	,46718	36
KB4	3,8611	,35074	36
KB5	3,7222	,51331	36
KB6	3,7222	,45426	36



1	,852 <sup>a</sup>	,726	,691	1,11359	,726	20,535			
---	-------------------	------	------	---------	------	--------	--	--	--



**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	
1	4	31	,000	2,011

a. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

b. Dependent Variable: KB

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,863	4	25,466	20,535	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,443	31	1,240		
	Total	140,306	35			

a. Dependent Variable: KB

b. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,891	3,224		,586	,562
	BK	-,058	,063	-,158	-,927	,361
	K	,214	,043	1,019	4,967	,000
	LK	-,368	,131	-,562	-2,796	,009
	KK	,932	,177	,653	5,278	,000

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

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	BK	,521	-,164	-,087	,302	3,309
	K	,687	,666	,467	,210	4,766
	LK	,562	-,449	-,263	,219	4,566
	KK	,649	,688	,496	,576	1,735

a. Dependent Variable: KB



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

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	BK	K	LK
1	1	4,956	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,033	12,183	,03	,12	,05	,00
	3	,007	26,655	,01	,87	,51	,01
	4	,003	43,803	,41	,00	,32	,53
	5	,001	65,254	,55	,00	,12	,45

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

Model	Dimension	Variance Proportions	
		KK	
1	1		,00
	2		,01
	3		,00
	4		,02
	5		,97

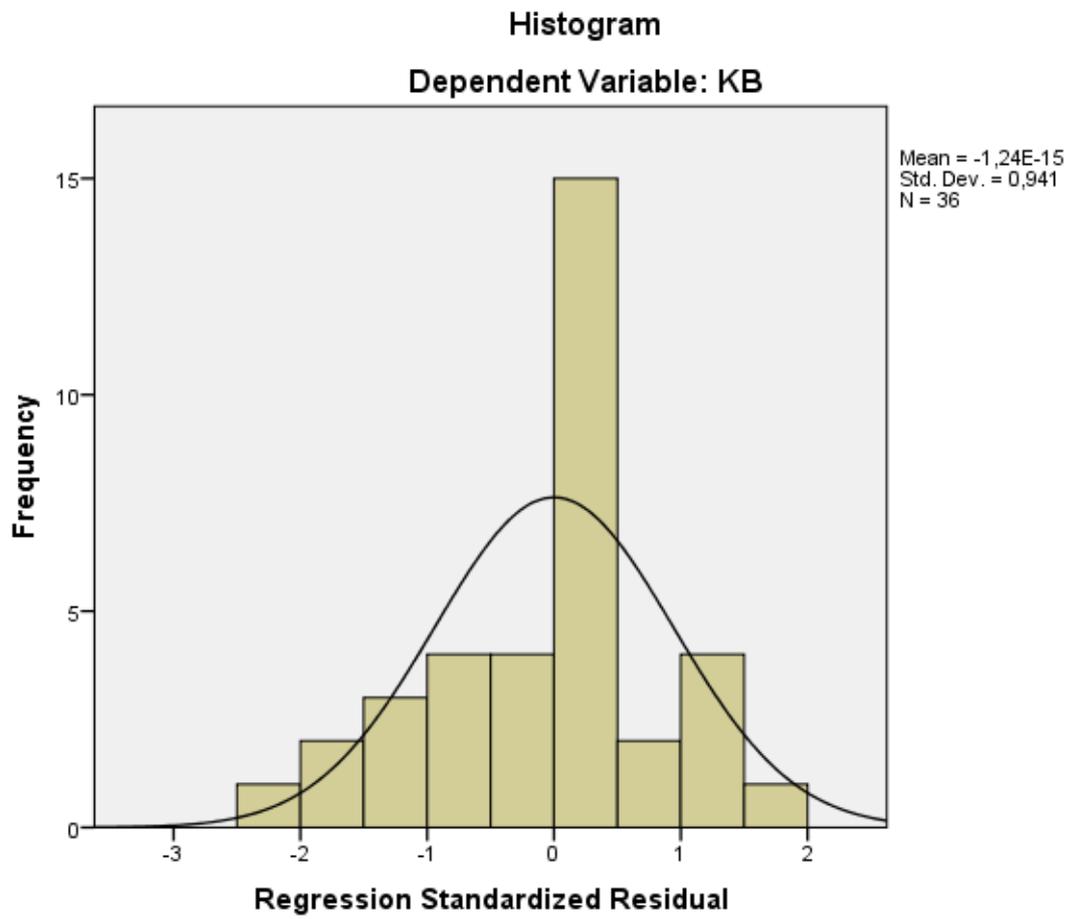
a. Dependent Variable: KB

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

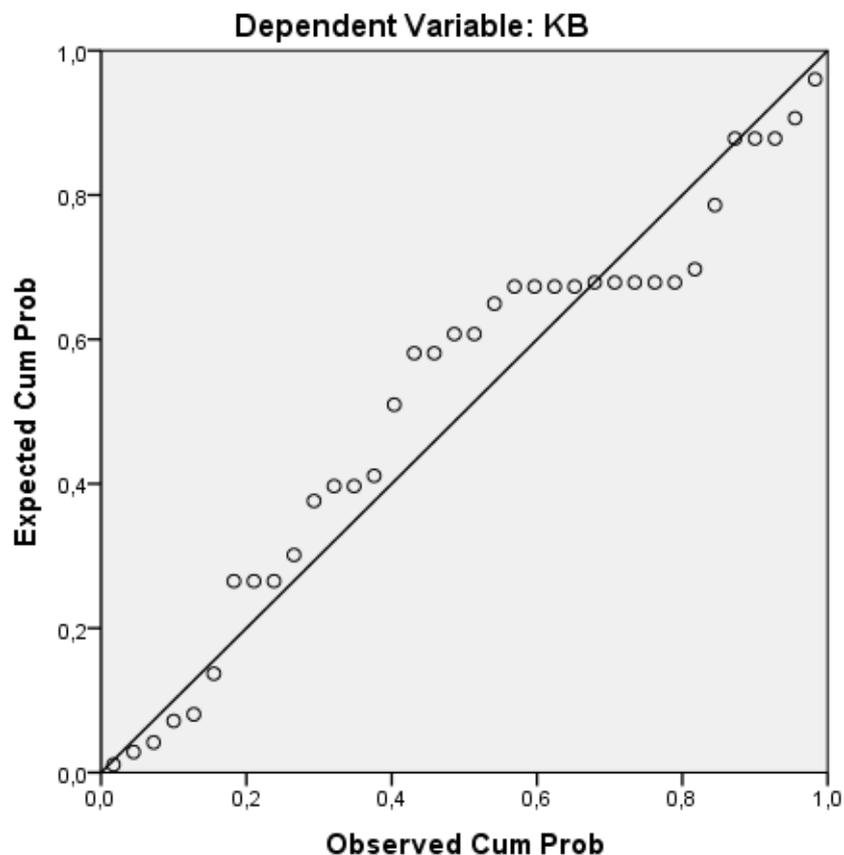
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18,1172	26,5796	22,6389	1,70598	36
Residual	-2,55690	1,95319	,00000	1,04803	36
Std. Predicted Value	-2,651	2,310	,000	1,000	36
Std. Residual	-2,296	1,754	,000	,941	36

a. Dependent Variable: KB

## Charts



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KK, BK, LK, K <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KB

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 <sup>a</sup>	,726	,691	1,11359

a. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

b. Dependent Variable: KB

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,863	4	25,466	20,535	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,443	31	1,240		
	Total	140,306	35			

a. Dependent Variable: KB

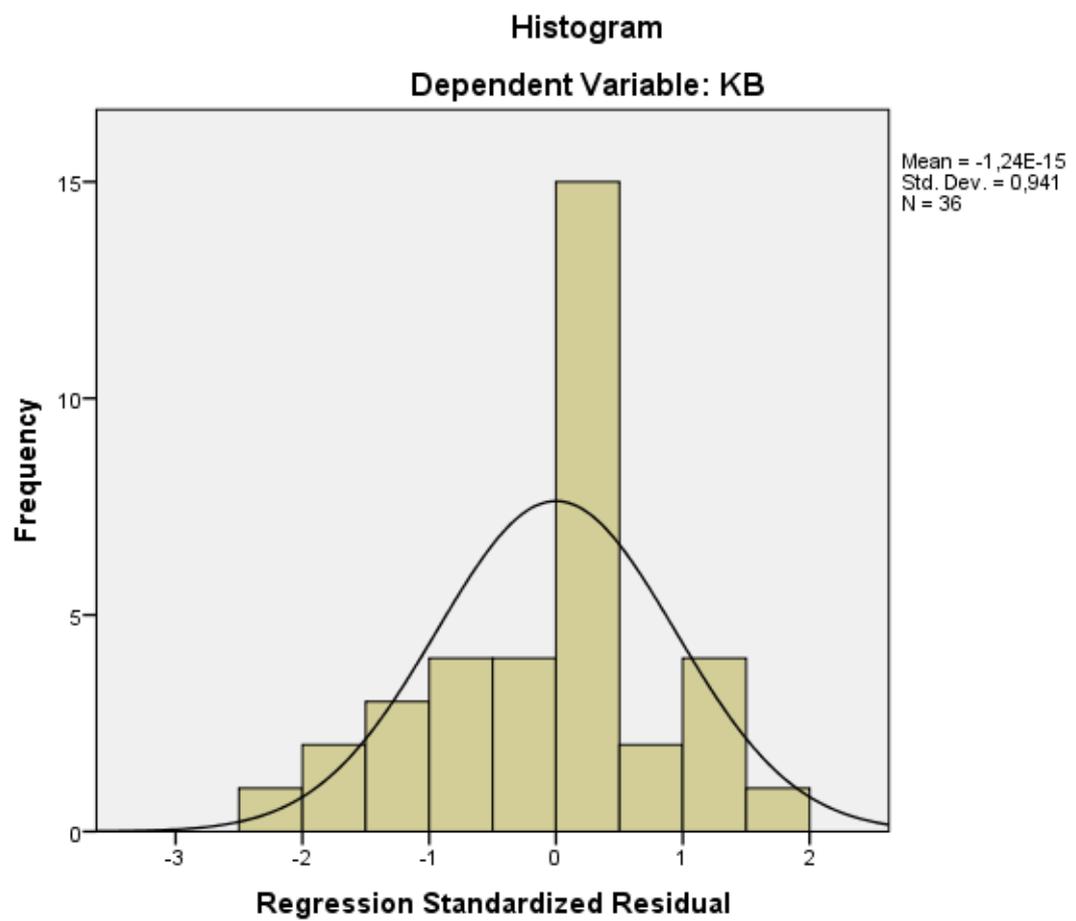
b. Predictors: (Constant), KK, BK, LK, K

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

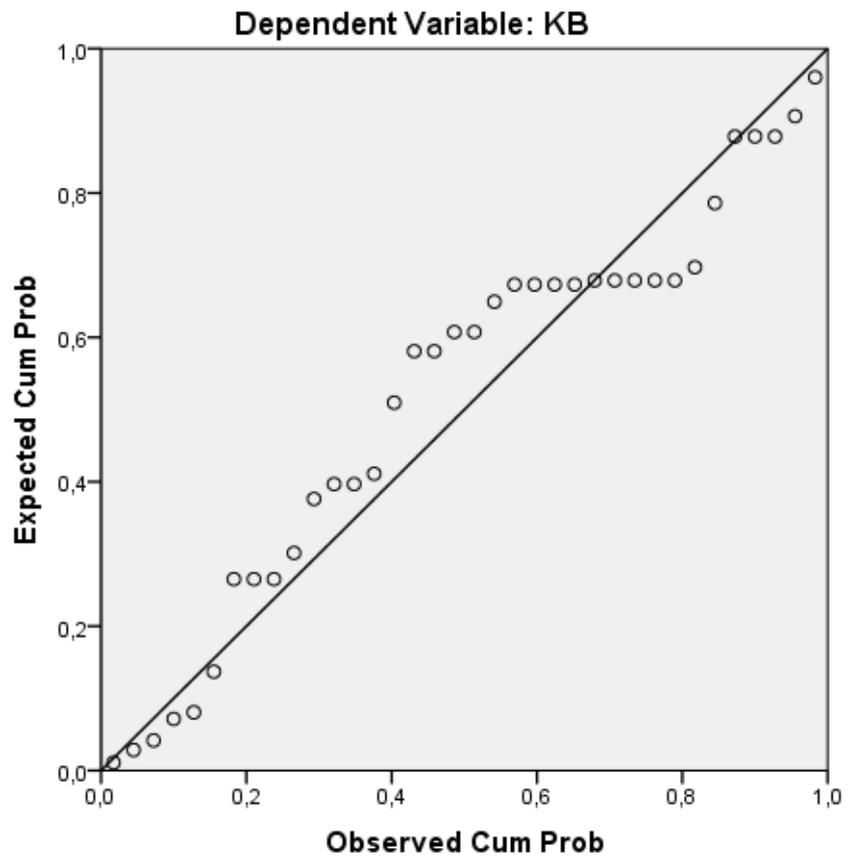
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18,1172	26,5796	22,6389	1,70598	36
Residual	-2,55690	1,95319	,00000	1,04803	36
Std. Predicted Value	-2,651	2,310	,000	1,000	36
Std. Residual	-2,296	1,754	,000	,941	36

a. Dependent Variable: KB

**Charts**



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KB, BK, KK, LK, K <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change				
1	,435 <sup>a</sup>	,189	,054	,61187	,189	1,400				

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	
1	5	30	,252	2,320

a. Predictors: (Constant), KB, BK, KK, LK, K

b. Dependent Variable: RES2

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,621	5	,524	1,400	,252 <sup>b</sup>
	Residual	11,231	30	,374		
	Total	13,853	35			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), KB, BK, KK, LK, K

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,122	1,781		1,191	,243
	BK	-,033	,035	-,285	-,941	,354
	K	,033	,032	,504	1,047	,303
	LK	-,005	,081	-,024	-,061	,952
	KK	,131	,134	,292	,978	,336
	KB	-,222	,099	-,707	-2,251	,032

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

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	BK	-,142	-,169	-,155	,294	3,401
	K	-,122	,188	,172	,117	8,560
	LK	-,039	-,011	-,010	,175	5,718
	KK	-,091	,176	,161	,304	3,293

KB	-,334	-,380	-,370	,274	3,650
----	-------	-------	-------	------	-------

a. Dependent Variable: RES2

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

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	BK	K	LK
1	1	5,951	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,035	12,973	,02	,13	,03	,00
	3	,007	28,524	,02	,75	,26	,00
	4	,004	40,498	,00	,09	,00	,31
	5	,002	52,708	,87	,01	,18	,08
	6	,001	99,607	,10	,02	,53	,61

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

Model	Dimension	Variance Proportions	
		KK	KB
1	1	,00	,00
	2	,00	,00
	3	,00	,02
	4	,00	,23
	5	,06	,13
	6	,93	,62

a. Dependent Variable: RES2

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,4614	1,6046	,8265	,27367	36
Residual	-,85327	1,49183	,00000	,56648	36
Std. Predicted Value	-1,334	2,843	,000	1,000	36
Std. Residual	-1,395	2,438	,000	,926	36

a. Dependent Variable: RES2

## NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		BK	K	LK	KK	KB
N		36	36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	25,6944	47,9722	27,8889	23,8333	22,6389
	Std. Deviation	5,47628	9,52436	3,05920	1,40408	2,00218
Most Extreme Differences	Absolute	,200	,320	,237	,369	,279
	Positive	,095	,146	,236	,369	,193
	Negative	-,200	-,320	-,237	-,353	-,279
Test Statistic		,200	,320	,237	,369	,279
Asymp. Sig. (2-tailed)		,084 <sup>c</sup>	,054 <sup>c</sup>	,022 <sup>c</sup>	,082 <sup>c</sup>	,096 <sup>c</sup>
Exact Sig. (2-tailed)		,097	,001	,029	,000	,006
Point Probability		,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

