

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI  
KERJA, DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
(Studi Kasus Di Smk Letris Indonesia 2)**

**Bilal Dan Anwar Prabu Mangkunegara**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Bilal071987@yahoo.com; anwar.mangkunegara@gmail.com

**Abstract.** SMK Letris Indonesia 2 is a private school located in South Tangerang. A decline in the performance of teachers due to lack of managerial headmasters by supervisi, lack of employee motivation and organizational climate. One contributing factor to improve the performance of teachers is to reward teachers that raises motivation to work better. This study aims to examine and analyze the influence of Managerial principal, work motivation and organizational climate, the performance of teachers in vocational Letris Indonesia 2. Sampling technique used is non probability with the census, where the entire population of 60 people sampled. Data analysis method used is multiple linear regression or multiple linear regression. The results showed that the variables of managerial principal, work motivation and organizational climate partially positive and significant impact on teacher performance. Simultaneously, three independent variables managerial principal, work motivation and organizational climate positive and significant impact on the performance of teachers in vocational Letris Indonesia 2.

**Keyword:** Managerial headmaster, work motivation, organization climate, teacher performance.

**Abstrak.** SMK Letris Indonesia 2 adalah sekolah swasta yang berada di Tangerang Selatan. Menurunnya kinerja guru dikarenakan kurangnya manajerial kepala sekolah berupa supervisi, kurangnya motivasi kerja, dan iklim organisasi. Salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru sehingga menimbulkan motivasi kerja yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh Manajerial kepala sekolah, Motivasi kerja, dan Iklim organisasi, terhadap kinerja guru di SMK Letris Indonesia 2. Tehnik pengambilan sampel yang digunakan adalah non probability dengan sensus, dimana seluruh populasi 60 orang dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda atau *multiple regression linear*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan, ketiga variabel bebas manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Letris Indonesia 2.

**Keywords:** Manajerial kepala sekolah, , motivasi kerja, iklim organisasi, kinerja guru

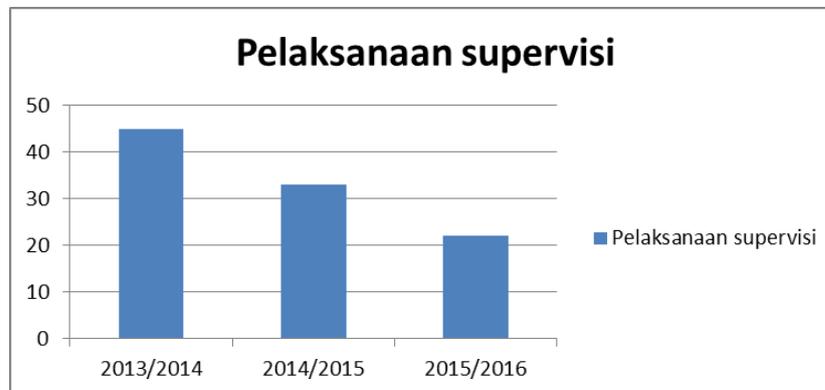
## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak dari setiap warga negara dalam mengembangkan potensi diri untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara. Pendidikan nasional sangat dibutuhkan untuk mempertahankan nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan untuk menjawab tuntutan perubahan zaman yang terus berkembang setiap waktu. (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 tahun 2003).

Sekolah merupakan salah satu sarana penunjang dalam proses pendidikan. Keberhasilan sebuah sekolah dalam menjalankan fungsinya sangat ditentukan oleh kinerja sekolah tersebut dan kepala sekolah memiliki peranan penting dalam memimpin sebuah sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk bisa menyusun perencanaan, mengembangkan

organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah serta melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran. (Peraturan MENDIKNAS no 13 tahun 2007).

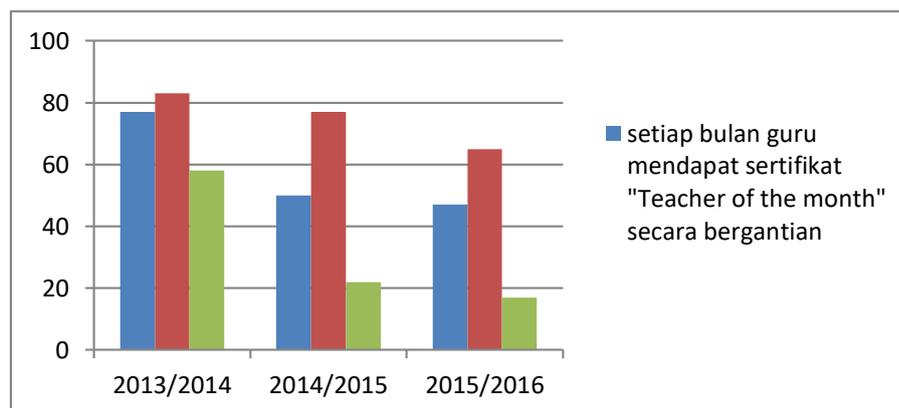
Gambar 1. Pada tahun 2013/2014, frekuensi supervisi dilakukan sejumlah 120 kali dalam dua semester dengan catatan tiap semester dilakukan oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah sebanyak satu kali, pada tahun 2014/2015 terjadi penurunan pelaksanaan menjadi 33%, dan pada tahun 2015-2016 terjadi penurunan pelaksanaan menjadi 22%.



**Gambar 1.** Manajerial kepala sekolah

Sumber: Bagian Kurikulum SMK Letris Indonesia 2 (2016)

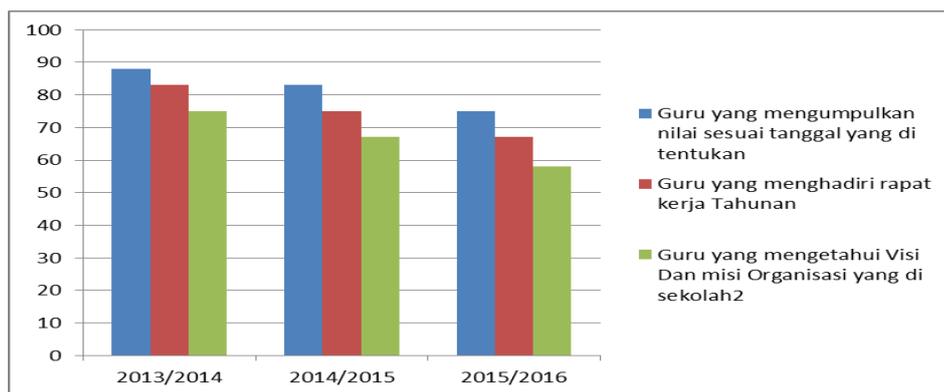
Gambar 2. Secara keseluruhan terjadi penurunan jumlah penghargaan. Pada tahun 2015/2016, guru yang mendapatkan teacher of the month 47%, diberikan uang transport 65%, dan sekolah memberikan apresiasi berupa guru teraktif, guru disiplin dll 17% .



**Gambar 2.** Motivasi kerja

Sumber: Bagian kurikulum SMK Letris Indonesia 2 (2016)

Gambar 3. Dapat dilihat secara keseluruhan terjadi penurunan. Pada tahun 2015/2016, guru yang mengumpulkan nilai sesuai tanggal yang di tentukan sekitar 75%, guru yang mengadiri rapat kerja tahunan sekitar 67%, dan guru yang mengetahui visi dan misi sekolah 58%.



**Gambar 3.** Iklim organisasi di SMK Letris Indonesia 2

Sumber: Bagian Kurikulum SMK Letris Indonesia 2 (2016)

Tabel 1. Hasil penilaian kinerja guru, maka didapat kesimpulan bahwa terjadi penurunan kinerja guru di tahun pelajaran 2015/2016, guru yang tidak membuat RPP/*Lesson plan* sesuai dengan rancangan yang telah disusun adalah sebanyak 12 orang atau sekitar 20%, tidak terdapatnya kesesuaian materi dengan hasil ajar, sebanyak 20 orang atau sekitar 33%, kemudian untuk guru yang tidak menguasai kelas pada saat mengajar sebanyak 23 orang atau sekitar 38%, tidak adanya evaluasi dari kepala sekolah kepada guru sebanyak 17 orang atau sekitar 28%, dan yang terakhir tidak adanya penilaian di akhir materi sebanyak 21 orang atau sekitar 35%.

**Tabel 1.** Hasil Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru	2014/2015		2015/2016	
	2014/2015	%	2015/2016	%
1. Guru yang tidak membuat RPP/ <i>Lesson plan</i> sesuai dengan rancangan yang telah disusun	8	13	12	20
2. Tidak terdapat kesesuaian materi dengan hasil ajar	15	25	20	33
3. Tidak menguasai kelas	20	33	23	38
4. Tidak Adanya evaluasi dari kepala sekolah kepada guru	12	20	17	28
5. Tidak ada penilaian di akhir materi	18	30	21	35

Sumber: Bagian kurikulum SMK Letris Indonesia 2 (2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja guru dengan menggunakan variabel manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan iklim organisasi dan memberi masukan kepada kepala sekolah sebagai pertimbangan dalam proses meningkatkan kinerja guru.

## KAJIAN TEORI

**Kinerja Guru.** Menurut Mangkunegara (2015: 67) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2015:238), kinerja adalah merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Moehariono (2009: 45) dimensi kinerja guru terdiri dari tiga dimensi, yaitu: yang pertama adalah dimensi perencanaan strategis yang terdiri dari menyusun program untuk

satu tahun pelajaran yang dilaksanakan di tingkat sekolah, menyusun program pengembangan/inovasi untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, maupun kuantitas siswa dan finansial, memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik, menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran. Yang kedua yaitu dimensi pelaksanaan program pembelajaran yang terdiri dari memulai pembelajaran dengan efektif, menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran, memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran, mengakhiri pembelajaran dengan efektif. Dan yang ketiga yaitu dimensi pencapaian program pembelajaran terdiri dari melaksanakan evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

**Manajerial Kepala Sekolah.** Menurut Terry (1958) dalam Arif dan Zulkarnain (2008:236). Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Menurut Priansa (2014:33), kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pembelajaran

**Motivasi Kerja.** Menurut Mangkunegara (2015:93) merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. McCormick (1985) dalam mangkunegara (2015: 94) motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat atau mekanisme psikologis guru untuk mencapai prestasi mendidik/mengajar sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan /motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru yang diminatinya karena sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa pengertian motivasi adalah respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2015:97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan sebagai berikut:

- a. *Need for Achievement* (Kebutuhan berprestasi): yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selsu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation* (Kebutuhan berinteraksi): yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- c. *Need for Power* (Kebutuhan berkuasa): yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi diri dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

**Iklm Organisasi.** Secara objektif efektif, terjadi disetiap organisasi dan mempengaruhi anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Menurut Tagiuri dan Litwin (1968) dalam Wirawan, (2007: 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "...a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization." Menurut Tagiuri dan Litwin, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:13) menyimpulkan bahwa ada terdapat 6 dimensi iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur (*Structure*), Struktur organisasi merefleksikan perasaan anggota organisasi tentang peran dan tanggung jawabnya dalam lingkungan organisasi. Struktur dinilai tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Namun, struktur dinilai rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
2. Standar-standar (*standards*), Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk meningkatkan kinerja.
3. Tanggung jawab (*responsibility*), Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
4. Penghargaan (*recognition*), Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan dinilai tinggi jika penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara konsisten dan begitu pula sebaliknya.
5. Dukungan (*support*), Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.
6. Komitmen (*commitment*), Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan menunjukkan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal sedangkan komitmen rendah artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survai, dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data.

Populasi dalam penelitian ini dilakukan pada Guru di SMK Letris Indonesia 2 di Kota Tangerang Selatan, berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel digunakan metode sensus sampling jenuh.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner, dan wawancara secara langsung sesuai dengan kebutuhan penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh dari dokumen perusahaan dan buku literatur. Kedua macam jenis data ini sangat penting dalam pengumpulan data yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi Kinerja guru di smk letris Indonesia 2

Teknik pengumpulan data menggunakan: kuesioner atau angket. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup, yaitu pertanyaan yang membuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada satu alternatif atau satu jawaban saja. Variabel-variabel dalam penelitian ini dijabarkan menjadi sub variabel (dimensi), indikator kemudian disusun menjadi instrumen kuesioner atau angket.

Angket yang diberikan tidak membutuhkan jawaban rumit tetapi hanya pilihan persepsi yang dirasakan oleh responden paling sesuai dengan fakta. Tugas responden adalah memilih jawaban yang paling tepat diantara pilihan yang disediakan. Dari angket yang disebarkan akan diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey dan memiliki tingkat validitas dan keandalan yang relatif tinggi.

Jawaban atas pertanyaan yang harus diisi oleh responden dalam kuesioner dibuat dalam skala likert, yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5, dengan penjelasan : angka 5 sangat setuju, angka 4 setuju, angka 3 biasa saja, angka 2 tidak setuju, angka 1 sangat tidak setuju.

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif, yaitu dengan menganalisis data yang telah dikumpulkan dan diolah secara statistik, setelah diolah maka akan coba dijelaskan solusi berdasarkan hasil analisis. Pengujian data penelitian kuesioner akan dilakukan menggunakan alat SPSS 21 Update PLS Regresi. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan cara:

1. Uji Instrumen Data, kualitas data yang digunakan sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan. Instrumen tersebut dapat dikatakan berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya
2. Penyebaran Kuesioner, akan dilakukan untuk mengumpulkan data yang akan digunakan untuk menganalisis data secara statistik.
3. Uji Validitas, dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir angket.
4. Uji Realibilitas, adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus koefisien Alpha Cronbach.
5. Uji Asumsi Klasik, metode analisis regresi linier berganda untuk pengolahan data.
6. Analisis Regresi Linier Berganda, digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat atau untuk seberapa jauh perubahan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat.
7. Analisis Koefisien Determinasi yang terdiri dari, Uji t, Uji F
8. Analisis Korelasi Antar Dimensi, digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel independen dengan variabel dependen secara linier.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 21 yang akan dianalisis sebagai berikut:

**Uji Realibilitas.** Setelah seluruh butir-butir pernyataan valid maka dilakukan penilaian reliabilitas. Kriteria suatu instrument penelitian dikatakan reliabel bila koefisien reliabilitas > 0,6. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas

0,8 adalah baik. Untuk mengetahui hasil uji reliabilitas dari kuesioner masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut:

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

Kuesioner	Cronbach's Alpha Hitung	Batas Reliabel	Reliabilitas
X <sub>1</sub> = Manajerial Kepala Sekolah	0,839	0,60	Reliabel
X <sub>2</sub> = Motivasi Kerja	0,862	0,60	Reliabel
X <sub>3</sub> = Iklim Organisasi	0,954	0,60	Reliabel
Y = Kinerja Guru	0,806	0,60	Reliabel

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 2. Diatas menampilkan bahwa untuk masing-masing variabel penelitian baik variabel terikat maupun bebas, angka Cronbach's Alfa > 0,60. Oleh sebab itu variabel penelitian ini dapat dinyatakan reliabel sehingga item-item pada masing-masing variabel layak digunakan sebagai alat ukur dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Uji Validitas.** Menggunakan tingkat kepercayaan 95%, dimana  $df = n-2$ . Nilai  $n$  dalam penelitian ini yaitu 60, sehingga nilai  $df = 58$ . Dengan begitu, diperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,259$ . Dasar pengambilan keputusan pada uji validitas ini adalah sebagai berikut:

- Jika  $r_{hitung} \geq 0,259$  maka butir pernyataan tersebut valid
- Jika  $r_{hitung} < 0,259$  maka butir pernyataan tersebut tidak valid.

Hasil perhitungan validitas dilakukan dengan melihat koefisien korelasi antara masing-masing indikator terhadap skor konstruk dari setiap variabel, disajikan pada tabel-tabel dibawah ini. Berdasarkan perhitungan terhadap 60 responden, diperoleh hasil dengan *software* SPSS 21 sebagai berikut:

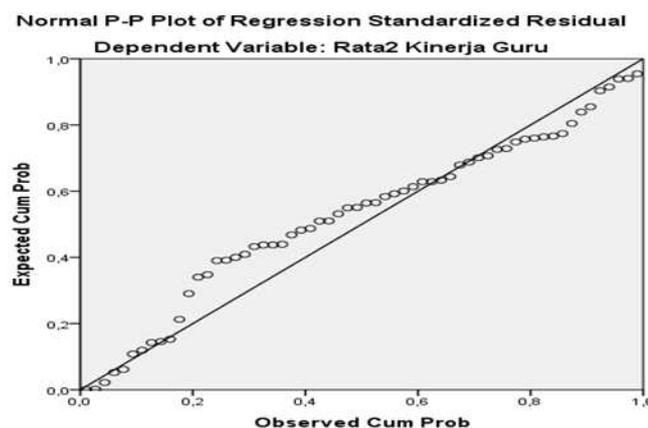
**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel/Dimensi	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Ket
Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )			
Perencanaan	0,851	0,259	Valid
Pengorganisasian	0,820	0,259	Valid
Pelaksanaan	0,855	0,259	Valid
Pengawasan	0,772	0,259	Valid
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )			
<i>Need of achievement</i> (prestasi)	0,909	0,259	Valid
<i>Need of affiliation</i> (berinteraksi)	0,895	0,259	Valid
<i>Need of power</i> (berkuasa)	0,855	0,259	Valid
Iklim Organisasi (X <sub>3</sub> )			
Struktur	0,867	0,259	Valid
Standar	0,942	0,259	Valid
Tanggungjawab	0,881	0,259	Valid
Pengakuan	0,827	0,259	Valid
Dukungan	0,938	0,259	Valid
Komitmen	0,957	0,259	Valid
Kinerja Guru (Y)			
Perencanaan Strategis	0,930	0,259	Valid
Pelaksanaan Program Pembelajaran	0,882	0,259	Valid
Pencapaian Program Pembelajaran	0,712	0,259	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 3. Diperoleh hasil pada variabel Manajerial Kepala Sekolah terdapat 4 (empat) dimensi yaitu dimensi perencanaan, dimensi pengorganisasian, dimensi pelaksanaan dan dimensi pengawasan. Keempat dimensi tersebut setelah diuji validitas ternyata hasil ujinya adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,259, maka ke empat dimensi pada variabel manajerial kepala sekolah dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk uji selanjutnya. Pada variabel Motivasi Kerja terdapat 3 (tiga) dimensi yaitu dimensi *need of achievement*, dimensi *need of affiliation* dan dimensi *need of power*. Ketiga dimensi tersebut setelah diuji validitas ternyata hasil ujinya adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,259, maka ke tiga dimensi pada variabel motivasi kerja dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk uji selanjutnya. Pada variabel Iklim Organisasi terdapat 6 (tiga) dimensi yaitu dimensi struktur, dimensi standar, dimensi tanggungjawab, dimensi pengakuan, dimensi dukungan dan dimensi komitmen. Ke enam dimensi tersebut setelah diuji validitas ternyata hasil ujinya adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,259, maka ke enam dimensi pada variabel iklim organisasi dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk uji selanjutnya. Pada variabel Kinerja Guru terdapat 3 (tiga) dimensi yaitu dimensi perencanaan strategis, dimensi pelaksanaan program pembelajaran dan dimensi pencapaian program pembelajaran. Ketiga dimensi tersebut setelah diuji validitas ternyata hasil ujinya adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,259, maka ke tiga dimensi pada variabel kinerja guru dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk uji selanjutnya.

**Uji normalitas.** Dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data terdistribusi normal. Uji normalitas untuk tiap variabel dilakukan dengan melihat titik sebaran data pada gambar grafik P-P Plot. Data-data dari variabel dapat dikatakan normal, jika sebaran data berada pada garis lurus sebaran titik plot.



**Gambar 4.** Grafik Normal P-P Plot

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Gambar grafik diatas dapat dilihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik normal P-P Plot of regression standardized residual. Dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residualnya tersebut terdistribusi normal.

**Uji Multikolinearitas.** Adalah untuk melihat hubungan korelasi antar variabel bebas. Pada uji ini dapat dilihat pada tabel *Coefficients* hasil regresi variabel Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ ) seperti yang tertera pada Tabel 5.9 dibawah ini:

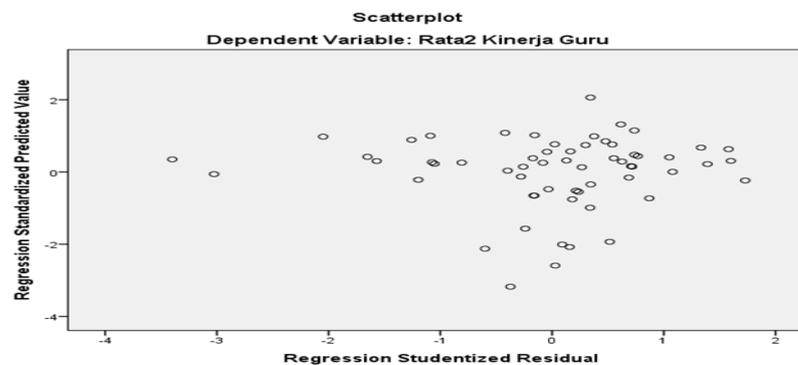
**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Manajerial Kepala Sekolah	0,784	1,275
Motivasi Kerja	0,966	1,035
Iklim Organisasi	0,803	1,245

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4. Terlihat VIF dari variabel manajerial kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 1,275, variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 1,035, variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 1,245. Dari data dapat diketahui bahwa nilai toleransi semua variabel lebih dari 0,10 dan nilai VIF dari semua variabel independen adalah kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

**Uji Heterokedastisitas.** Adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya heterokedastisitas, salah satunya adalah dengan menggunakan grafik plot antara nilai terikat dan residualnya. Heterokedastisitas untuk menunjukkan nilai varians (Y-Y) antar nilai Y tidak konstant atau sama dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Pemeriksaan terhadap gejala heterokedastisitas adalah dengan melihat pola diagram pancar. Jika diagram pancar yang ada membentuk pola pola tertentu yang teratur maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pancar tidak membentuk pola acak maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut:



**Gambar 5.** Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan diagram pada Gambar 5.2, maka dilihat dari diagram diatas, diagram tersebut pancar dan tidak membentuk pola atau acak maka tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja guru berdasarkan masukan variabel manajerial kepala sekolah, variabel motivasi kerja dan variabel iklim organisasi.

### Uji Regresi

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Konstanta	1,646	3,192	0,002
Manajerial Kepala Sekolah	0,213	2,266	0,027
Motivasi Kerja	0,217	2,621	0,011
Iklim Organisasi	0,197	2,445	0,018
R <sup>2</sup>	0,341		
F <sub>hitung</sub>		9,667	0,000 <sup>b</sup>

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

**Uji Parsial (Uji t).** Uji t dalam regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (Koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model regresi linear berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini

adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya.

Berdasarkan Tabel 5. Di atas dapat dilihat dari variabel manajerial kepala sekolah nilai  $t_{hitung} 2,266 > t_{tabel} 2,002$  dan taraf signifikansi  $0,027 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial variabel manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan.

Berdasarkan Tabel 5. Di atas dapat dilihat dari variabel motivasi kerja, nilai  $t_{hitung} 2,621 > t_{tabel} 2,002$  dan taraf signifikansi  $0,011 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan.

Berdasarkan Tabel 5. Di atas dapat dilihat dari variabel iklim organisasi, nilai  $t_{hitung} 2,445 > t_{tabel} 2,002$  dan taraf signifikansi  $0,018 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan.

**Uji Simultan (Uji F).** Uji keterandalan model atau uji kelayakan model merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak layak (andal) maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui layak atau tidak layak suatu pengaruh dari variabel-variabel bebas (Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi kerja dan Iklim Organisasi) secara bersama sama atas suatu variabel tidak bebas (Kinerja Guru), maka digunakan uji F statistik.

Berdasarkan Tabel 5. Di atas pada kolom F didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,667, pada kolom Sig adalah nilai probabilitas atau signifikan sebesar 0,000 atau signifikansi 0%. Nilai  $F_{tabel}$  untuk tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% *two tailed* dengan sampel 60 didapat df pembilang menggunakan k-1 atau jumlah variabel dikurangi 1 yaitu df pembilang  $4-1=3$ , dan df penyebut menggunakan n-k atau jumlah sampel dikurangi jumlah variabel yaitu df penyebut  $60-4=56$  maka didapat  $F_{tabel}$  yaitu 2,77. Penilaian berdasarkan uji F : jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak berarti signifikan, dari perhitungan hasil analisis diatas adalah  $9,667 > 2,77$  maka  $H_0$  ditolak berarti signifikan. Berdasarkan probabilitas: jika  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, hasil analisa diperoleh nilai  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan.

**Analisis Regresi Berganda.** Berdasarkan Tabel 5. Di atas dapat diketahui persamaan regresinya yaitu:

1. Konstanta sebesar 1,646, artinya jika Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dan Iklim Organisasi ( $X_3$ ) nilainya adalah 0, maka Kinerja Guru (Y) nilainya adalah 1,646.
2. Koefisien regresi  $X_1$  bernilai 0,213 positif artinya kenaikan skor manajerial kepala sekolah maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,213.
3. Koefisien regresi  $X_2$  bernilai 0,217 positif artinya kenaikan skor Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Kinerja Guru sebesar 0,217.
4. Koefisien regresi  $X_3$  bernilai 0,197 positif artinya kenaikan skor Iklim Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Guru sebesar 0,197.

**Koefisien Determinasi.** Menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau dapat pula dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika variabel bebas lebih dari satu maka nilai koefisien determinasi dapat diukur oleh nilai R Square.

Dari Tabel 5. Hasil koefisien determinasi R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,341 atau 34,1%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel bebas (Manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan Iklim organisasi) terhadap variabel terikat Kinerja Guru (Y)

sebesar 34,1% sedang sisanya 65,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**Analisis Korelasi Antar Dimensi.** Analisis dimensi digunakan untuk mengetahui kuat hubungan antar dimensi variabel bebas dengan variabel terikat, untuk itu diperlukan matrix korelasi dimensi antar variabel yang dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Matriks Korelasi Dimensi Antar Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Kinerja Guru (Y)		
		Perencanaan Strategis	Pelaksanaan Program Pembelajaran	Pencapaian Program Pembelajaran
Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )	Perencanaan	0,334	0,366	0,084
	Pengorganisasian	0,457	0,380	0,366
	Pelaksanaan	0,354	0,337	0,207
	Pengawasan	0,320	0,306	0,117
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	<i>Need of achievement (prestasi)</i>	0,133	0,257	0,159
	<i>Need of affiliation (berinteraksi)</i>	0,233	0,299	0,342
	<i>Need of power (berkuasa)</i>	0,261	0,304	0,323
	Struktur	0,411	0,334	0,207
	Standar	0,318	0,357	0,111
Iklm Organisasi (X <sub>3</sub> )	Tanggungjawab	0,354	0,420	0,098
	Pengakuan	0,303	0,411	0,182
	Dukungan	0,325	0,424	0,137
	Komitmen	0,353	0,397	0,100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2016)

Hasil analisa korelasi yang dibuat pada tabel 6. sebagai berikut:

1. Korelasi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru  
Pada tabel tersebut menjelaskan bahwa hasil pengujian korelasi dimensi terkuat dengan tingkat hubungan sedang ditunjukkan oleh dimensi pengorganisasian dengan dimensi perencanaan strategis sebesar 0,457 dan korelasi dimensi pengorganisasian dengan dimensi pelaksanaan program pembelajaran sebesar 0,380. Dimensi terlemah dengan tingkat hubungan sangat rendah ditunjukkan oleh dimensi perencanaan dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,084 dan korelasi dimensi pengawasan dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,117.
2. Korelasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru  
Pada tabel tersebut menjelaskan bahwa hasil pengujian korelasi dimensi terkuat dengan tingkat hubungan sedang ditunjukkan oleh dimensi *need of affiliation* dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,342 dan korelasi dimensi *need of power* dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,323. Dimensi terlemah dengan tingkat hubungan sangat rendah ditunjukkan oleh dimensi *need of achievement* dengan dimensi perencanaan strategis sebesar 0,133 dan korelasi dimensi *need of achievement* dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,159.
3. Korelasi Iklm Organisasi terhadap Kinerja Guru  
Hasil korelasi antar dimensi di variabel iklim organisasi terhadap kinerja guru adalah korelasi dimensi terkuat dengan tingkat hubungan sedang ditunjukkan oleh dimensi dukungan dengan dimensi pelaksanaan program pembelajaran sebesar 0,424 dan korelasi dimensi tanggungjawab dengan dimensi pelaksanaan program pembelajaran sebesar 0,420. Dimensi terlemah dengan tingkat hubungan sangat rendah ditunjukkan oleh dimensi tanggungjawab dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,098 dan korelasi dimensi komitmen dengan dimensi pencapaian program pembelajaran sebesar 0,100

## PENUTUP

**Kesimpulan.** ( 1 ) Manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan. ( 2 ) Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan. ( 3 ) Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan. ( 4 ) Manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Letris Indonesia 2 Pamulang Kota Tangerang Selatan.

**Saran.** ( 1 ) Dari ke empat variabel yang diteliti, terlihat motivasi kerja yang lebih dominan terhadap kinerja guru, oleh karena itu maka kepala sekolah perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi kerja guru karena adanya respon guru terhadap usaha yang timbul dari dalam diri untuk bekerja dan mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu kepala sekolah dapat mengadakan sebuah reward kepada guru yang mempunyai prestasi kerja yang baik. ( 2 ) Diharapkan agar kepala sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menumbuhkan komitmen yang berdasarkan pencapaian program pembelajaran.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arif, S. N. dan Iskandar Zulkarnain. (2008). *Jurnal SAINTIKOM* Dasar-Dasar Manajemen dalam Teknologi Informasi. Vol. 5, No. 2, Pp:236-247
- Balkar, Betul. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol, 7. No.2, Pp: 81-92.
- Ek, Kiruja dan Elegwa Mukuru. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, No. 4, Pp:73-82
- Inayatullah, Atiya dan Palwasha Jehangir. (2013 ). Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 2. pp: 78-99
- Roslana, Ngadiman, dan Ivada. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. *Journal Pendidikan Ekonomi*, Vol 2, No.1.Pp:107-118
- Saani, Jaleel. (2013). Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 17. Pp:64-69
- Selamat, Nur Zahira dan Nur Shaminah (2013). The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance. *Educational Research eJournal ISSN 2254- 0385 © Faculty of Education. University of Alicante*. Vol 2. No.1. pp: 71-82
- Sule. Festus dan Fejisayo (2012). "Principal's Classroom Visitation and Inspection, and Teachers' Job Performance in Akwa – Ibom State, Nigeria". *Research on Humanities and Social Science*, Vol 2. No.11. Pp:106-111
- Titilayo, Faizat dan Rashed, Ojikutu. (2013). "School Climate and Teacher Job Performance in Lagos State Nigeria". *Discourse Journal of Educational Research*. Vol 1.2, pp:26 – 36.
- Werang, Basilius dan Lukas Lena.(2014). Relationship between Principal's Leadership, School organization, Climate, and Teacher's Job Performance at State Senior High Schools in Merauke Regency-Papua-Indonesia. *International Journal of Education and Research*, Vol.4No.6.Pp:1380-1382
- Gopalan, S. Mak khojasteh, Moula cherikh (2010). "The impact of acultyy teaaching styles on student motivation and learning : results from an exploratory study of b-school students from india" *Proceedings of the Academy for Studies in International Business*, Vol.10, No. 1. Pp:21-26

- Baris cetin (2015). "Academic motivation and approaches to learning in predicting college students academic achievement: finding from Turkish and US samples" *Journal of college teaching & learning – second quarter*, Vol. 12.No.2. Pp: 141-150
- Rakesh, kumar (2015). "Perceptual differences ababout organizational climate and job satisfaction between teaching and non teaching staff" *American journal of manajemen*, Vol.15, No.3, Pp:87-111
- Nurul, Astuty (2010). "Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu utara" *Jurnal pendidikan triadic*, volume 13, No.1, Pp:33-42
- Atep Yogaswara (2010). "Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan System Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru" *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11, No. 2, Pp:60-71
- Dedeh Sofia Hasanah (2010). "Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se Kecamatan Babakan Cikao Kabupaten Perwakarta". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No. 2, Pp:85-96
- Sarah Wulan (2013). "Hubungan Disiplin Dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Tiga Kecamatan Kota Depok" *Jurnal Ilmiah* Volume 1, Nomor 2, Pp:106-112
- Cosmas Poluakan (2012). "The Effects Of High Scientific Literacy, Self-Efficacy, And Achievement Motivation On Teachers' Ability To Compose Effective Tests: Case Study From Manado, Indonesia" *Journal of College Teaching & Learning – Fourth Quarter* Volume 9, Number 4, Pp:313-326
- Edfan. D dan Agrina Cahayani (2013). "Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial" *Jurnal Ekonomi* Volume 21, Nomor 3, Pp:1-14
- Nafilatur Rohman dan Karwanto (2014). "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 26 surabaya" *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, hlm. 141-151
- Yeldy G.A.Woy (2013). "Iklim Organisasi dan Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Manado" *Jurnal EMBA* Vol.1, Hal. 836-843
- Slamet Riyadi (2015). "Effect of Work Motivation, Work Stress and Job Satisfaction on Teacher Performance at Senior High School (SMA) Throughout The State Central Tapanuli, Sumatera" *IOSR Journal Of Humanities And Social Science* Vol.20, No.2, pp:52-57
- Ahmad Raza(2010). "Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab" *Journal of College Teaching & Learning* Volume 7, Number 10, pp:47-51.
- Sudarjat, Abdullah, dan Sunaryo (2015). "Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance" *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, No 6, PP 146-152
- Abdusalam, D. dan mohamad Abubakar Mawoli (2012)." Motivation And Job Performance Of Academic Staff Of State Universitas In Nigeria: The Case Of Ibrahim Badamasi Bahangida University, Lapai, Nigeria State. *International Journal Of Business and Management*. Vol.7, No. 14, pp:143-148