**KATA PENGATAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Cianjur”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen konsentrasi Pendidikan Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sebagai bahan pedoman dan perbaikan dalam melaksanakan tugas sebagai guru. Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mengharapkan saran dan masukan dari semua pihak terutama dosen pembimbing dan para penelaah guna perbaikan di masa yang akan datang.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si, M.M. Selaku Dosen Pembimbing dan sekaligus sebagai Ketua Program Magister Manajemen yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan tenaga, guna memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini maupun selama proses perkuliahan, semoga kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Selain itu penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu baik bantuan materil maupun moril secara langsung maupun tidak langsung kepada :

1. Prof. Dr. H. Eddy Jusup Sp, Ir, M.Si. M.Kom.,selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung
2. Prof. Dr. H. Didi Turmudzi, M.Si., selaku Direktur Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung
3. Dr. H. Undang Juju, SE, MP., selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Pasundan Bandung.
4. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen UNPAS yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis dan seluruh staf UNPAS yang telah membantu penulis dalam penyelesaian studi ini.
5. Kepala Sekolah, teman-teman guru beserta staf TU SMA Negeri 2 Cianjur yang telah memberikan banyak dukungan baik materil maupun moril serta membantu penulis dalam pengumpulan data.
6. Rekan-rekan seperjuangan MM angkatan 7 UNPAS yang telah banyak membantu/memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini, khususnya kepada Teh Windy, Bunda Elly, Bu Rika, Pa Wahyu serta yang lainnya yang penulis tidak dapat tuliskan satu per satu.

Secara khusus ucapan terima kasih disampaikan dengan penuh rasa hormat kepada :

1. Papah dan mamah yang sangat penulis sayangi, sebagai ungkapan terimakasih yang tentunya belum mampu membalas pengorbanan dan cucuran keringat Papah dan Mamah yang telah membesarkan, mendidik dan selalu memberikan doa serta restu, perhatian, kasih sayang serta dukungan yang tidak ternilai harganya demi kelancaran dan keberhasilan penulis dalam segala hal.
2. Ketiga kakakku yang penulis sayangi Acep Syamsudin, S.Sos. M.M, M.Si, Wahyu Kurniawan, SH, Ahyudin dan Adikku Gitta Maharani yang sudah memberikan semangat dan dorongan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
3. Keluarga besar H. Zaenuddin Zenju untuk nasihat, arahan, dan buku-buku nya yang mendukung selama penulis menyelesaikan studi.
4. Keluarga besar Kombes Pol (Purn) Rd. H. Hakiki dan Ibu Endah Kiswati yang selalu mendukung memberikan fasilitas selama penulis menyesaikan studi.

Akhirnya atas segala kebaikan, bimbingan, arahan dan motivasi yang penulis terima dari berbagai pihak, penulis panjatkan doa kepada Allah SWT semoga semuanya mendapat pahala yang berlipat ganda. Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa program Magister Manajemen Konsentrasi Pendidikan. Dan penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu.

Bandung, 01Mei 2015

Penulis,

**Rizka Wulan Julianti**

**NPM : 138020018**

**DAFTAR ISI**

**LEMBAR COVER………………………………….…………………... i**

**LEMBAR PENGESAHAN…………………………….………………. ii**

**SURAT PERNYATAAN……………………………………………….. iii**

**ABSTRAK………………………………………………………………. iv**

**ABSTRACT……………………………………………………………... v**

**KATA PENGANTAR…...………………….………………………….. vi**

**DAFTAR ISI………………………………….…………………………. ix**

**DAFTAR TABEL………………………………………….….………… xiv**

**DAFTAR GAMBAR……………………………………….…………… xx**

**DAFTAR LAMPIRAN…………..……………………..….……………. xxi**

**BAB I PENDAHULUAN**

* 1. LatarBelakang Penelitian……………..…………………… 1
  2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah……………….. 8
     1. Identifikasi Masalah.................................................. 8
     2. Rumusan Masalah…………………………….……. 9
  3. Tujuan Penelitian……..……………………………….….… 10
  4. Manfaat Penelitian…..……………………………………… 11
     1. Manfaat Teoritis…….................................................. 11
     2. Manfaat Praktis…………………….………….……. 11

**BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. Kajian Pustaka………..….……………..…………………… 12
     1. Manajemen…………………………………………… 12
     2. Manajemen Sumber Daya Manusia………………….. 16
     3. Manajemen Pendidikan……………………………… 17
     4. Kepemimpinan Kepala Sekolah.…………………….. 20

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan…………..………. 20

2.1.4.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah…………….. 21

2.1.4.3 Ciri-ciri Kepemimpinan……………………... 24

2.1.4.4 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah…… 26

* + 1. Lingkungan Kerja…………..……………………...... 28

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja……………….. 29

2.1.5.2 Jenis Lingkungan Kerja……………………… 29

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Lingkungan Kerja……………………………. 31

2.1.5.4 Dimensi Lingkungan Kerja…………..……… 37

* + 1. Motivasi………...……………………………………. 37

2.1.6.1 Pengertian Motivasi………………………….. 37

2.1.6.2 Teori-teori Motivasi…………………………. 38

* + 1. Kinerja Guru…………………………………………. 43

2.1.7.1 Pengertian Kinerja…………………………… 43

2.1.7.2 Kinerja Guru………………………………… 47

* + 1. Penelitian Terdahulu………………………………… 53
  1. Kerangka Pemikiran…………………………………………. 56

2.3 Hipotesis Penelitian…………………………………………. 61

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

* 1. Tipe Penelitian..………..………………..…………………… 62
  2. Unit Observasi dan Lokasi………………………………….. 63
  3. Variabel Penelitian………………………………………….. 63
     1. Definisi Variabel dan Pengukurannya……………… 63
     2. Operasionalisasi Variabel…………………………… 66
  4. Populasi………………….………………………………….. 71
  5. Teknik Pengumpulan Data………………………………….. 72
     1. Prosedur Pengumpulan Data………..……………… 72
     2. Uji Validitas dan Reliabilitas …...……………..…… 75
  6. Rancangan Analisis Data……………………………………. 84
  7. Pengujian Hipotesis………………………………….………. 89

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

* 1. Gambaran Umum Objek Penelitian………………………….. 93
     1. Sejarah Perkembangan Berdirinya SMA Negeri 2

Cianjur ………..……………………………………… 93

* + 1. Visi, Misi dan Tujuan SMA Negeri 2 Cianjur …....… 96
    2. Kondisi Sekolah…….……………………………...… 97
    3. Karakteristik Responden……………………………... 98
  1. Hasil Analisis Deskriptif…………………………………….. 101
     1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Kepala Sekolah ……………………....……………… 101

* + 1. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja.…… 116
    2. Analisis Deskriptif Motivasi Kerja..…………………. 127
    3. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Guru…………... 137
  1. Hasil Analisis Verifikatif…………………………………….. 155
     1. Analisis JalurSub Struktur I ….…......……………… 159
     2. Analisis JalurSub Struktur II…………………...…… 161
     3. Pengujian Hipotesis…………….....…………………. 162
  2. Pembahasan………………………………………………….. 165
     1. Kepemimpinan Kepala SekolahSMA Negeri 2 Cianjur………..……………………....……………… 165
     2. Lingkungan KerjaSMA Negeri 2 Cianjur.………… 167
     3. Motivasi Kerja.SMA Negeri 2 Cianjur.……….……. 168
     4. Kinerja GuruSMA Negeri 2 Cianjur …………...…... 169
     5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap

Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 2 Cianjur…….. 171

* + 1. Pengaruh Lingkungan Kerjaterhadap Motivasi

Kerja Guru di SMA Negeri 2 Cianjur.……………… 172

* + 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan

Lingkungan Kerja secara Simultan terhadap Motivasi

Kerja Guru di SMA Negeri 2 Cianjur.………….……. 174

* + 1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Di SMA Negeri 2 Cianjur …………...……………..... 176

**BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

* 1. Simpulan………………….……………..…………………… 178
  2. Rekomendasi………………………………………………… 184

DAFTAR PUSTAKA……………………………………………………… 188

LAMPIRAN

1. Data Ordinal Kepemimpinan Kepala Sekolah……………..………. 192
2. Data Interval Kepemimpinan Kepala Sekolah……..……………… 194
3. Data Ordinal Lingkungan Kerja…………….……………..………. 196
4. Data Interval Lingkungan Kerja ……..……………….…………… 198
5. Data Ordinal Motivasi……………………………………..………. 200
6. Data Interval Motivasi……………………….……..……………… 202
7. Data Ordinal Kinerja Guru………………….……………..………. 204
8. Data Interval Kinerja Guru………………….……..……………… 206
9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas………………………………… 208
10. Analisis Jalur…………………………………………………..…… 220
11. Surat Permohonan Izin Melakukan Penelitian……………………. 225
12. Surat Telah Melakukan Penelitian………………………………… 226
13. Instrumen Penelitian………………………………………………. 227

**DAFTAR TABEL**

***No Judul Hal***

1.1 Gambaran Kinerja Guru di SMAN 2 Cianjur ……………………... 3

1.2 Gambaran Motivasi Guru di SMAN 2 Cianjur ……………………. 4

1.3 Gambaran Lingkungan Kerja di SMAN 2 Cianjur …………………5

1.4 Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 2 Cianjur …..7

2.1 Faktor Motivator dan Hignis menurut Herzberg…………………....41

2.2 Kompetensi Guru Kelas/Guru Mata Pelajaran……………………...48

2.3 Ranah dan Kompetensi Guru Kelas/Guru Mata Pelajaran………….49

2.4 Hasil Penelitian Terdahulu…………………………………………..54

3.1 Karakteristik Respondendi SMA Negeri 2 Cianjur ………..…..… 63

3.2 Operasionalisasi Variabel………………………………………….. 66

3.3 Karakteristik Responden di SMA Negeri 2 Cianjur……………….. 71

3.4 Standard Penilaian Koefisien Validitas……………………………. 76

3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah…… 78

3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Lingkungan Kerja………………….. 79

3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Guru……………………… 80

3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru………………………. 81

3.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian…………………………. 84

3.10 Kategori Penilaian Deskriptif (%)…………………………………. 85

4.1 Kondisi Siswa SMA Negeri 2 Cianjur…………………………….. 97

4.2 Rombongan Belajar SMA Negeri 2 Cianjur……………………….. 97

4.3 Jumlah Guru Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan**…..**…………….. 98

4.4 Jumlah Guru berdasarkan Status dan Masa Kerja…………………. 98

4.5 Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru………… 101

4.6 Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap siswa……….. 102

4.7 Kepala sekolah menyusun visi dan misi sekolah………………….. 103

4.8 Kepala sekolah memberdayakan guru untuk membentuk tim kerja

suatu kegiatan……………………………………………………… 103

4.9 Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan

suatu kegiatan………………………………………………………. 104

4.10 Kepala sekolah mengadakan kegiatan evaluasi tethadap kegiatan

yang telah dilaksanakan……………………………………………. 105

4.11 Kepala sekolah melakukan pengadministrasian program kegiatan... 105

4.12 Kepala sekolah melakukan pendokumentasian hasil pelaksanaan

program kegiatan…………………………………………………... 106

4.13 Kepala sekolah dalam pembuatan program supervisi……………... 107

4.14 Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah……………. 107

4.15 Pemberian keteladanan (contoh) yang dilakukan kepala sekolah 108

4.16 Kepala sekolah dalam mengambil keputusan……………………… 109

4.17 Kepala sekolah memberikan gagasan baru dlam pembelajaran…… 109

4.18 Pemberian penghargaan kepada guru berprestasi yang dilakukan

kepala sekolah……………………………………………………… 110

4.19 Pemberian sanksi kepada guru yang melanggar disiplin yang

dilakukan kepala sekolah……………………………………………111

4.20 Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif…. 111

4.21 Deskripsi variabel kepemimpinan kepala sekolah…………………. 112

4.22 Rekapitulasi tanggapan responden mengenai kepemimpinan

kepala sekolah dilihat dari dimensinya…………………………….. 115

4.23 Kondisi ketenangan ruang kelas saat melaksanakan kegiatan

mengajar…………………………………………………………… 116

4.24 Kondisi kebisingan lingkungan sekitar sekolah tempat saya

mengajar……………………………………………………………. 117

4.25 Kondisi keamanan ruang kelas…………………………………….. 118

4.26 Kondisi keamanan lingkungan sekitar sekolah tempat saya

mengajar…………………………………………………………… 118

4.27 Keadaan penerangan (cahaya) ruang kelas tempat saya mengajar… 119

4.28 Keadaan sirkulasi udara di ruang kelas tempat saya mengajar…….. 120

4.29 Keadaan suhu udara di ruang kelas tempat saya mengajar………… 120

4.30 Keadaan hubungan dengan atasan tempat saya bekerja…………… 121

4.31 Keadaan hubungan rekan kerja setingkat tempat saya bekerja……. 122

4.32 Keadaan hubungan dengan bawahan tempat saya bekerja………… 122

4.33 Deskripsi variabel lingkungan kerja…………………………………123

4.34 Rekapitulasi tanggapan responden mengenai lingkungan kerja

dilihat dari dimensinya……………………………………………... 125

4.35 Resiko dalam suatu tugas dan tanggung jawab…………………….. 127

4.36 Tantangan dalam suatu tugas dan tanggung jawab………………… 127

4.37 Kemauan untuk terus belajar dengan cara melanjutkan kuliah……. 128

4.38 Meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan

melalui berbagai diklat profesi…………………………………..… 129

4.39 Mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri melalui seminar,

MGMP, maupun terlibat dalam organisasi profesi………………… 129

4.40 Melakukan tugas pekerjaan dan tanggung jawab………………….. 130

4.41 Memimpin rekan guru lain dalam melaksanakan suatu kegiatan…. 131

4.42 Mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu demi kemajuan

Sekolah……………………………………………………………... 131

4.43 Menjalin hubungan kekeluargaan dengan sesama warga sekolah…. 132

4.44 Membantu semua warga sekolah yang memerlukan pertolongan…. 133

4.45 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja………………………………….134

4.46 Rekapitulasi tanggapan responden mengenai motivasi dilihat dari

dimensinya……………………………………………………….… 135

4.47 Menyusun dan mengembangkan sendiri silabus…………………… 137

4.48 Menyusun dan mengembangkan sendiri RPP untuk persiapan

Mengajar…………………………………………………………… 138

4.49 Menentukan indikator tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai

dengan standar kompetensi………………………………………… 139

4.50 Meentukan metode pembelajaran dalam RPP disesuaikan dengan

materi yang akan diajarkan………………………………………… 139

4.51 Memilih bahan ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran……... 140

4.52 Menyusun bahan ajar dalam RPP secara sistematis…………………141

4.53 Mengawali pelajaran dengan menggunakan berbagai cara untuk

menarik perhatian siswa……………………………………………. 141

4.54 Mengaitkan materi sebelumnya dengan materi yang akan

disampaikan……………………………………………………….. 142

4.55 Menggunakan waktu sesuai dengan alokasi yang telah ditentukan

dalam RPP…………………………………………………………. 143

4.56 Memberikan contoh yang jelas untuk setiap materi yang diajarkan.. 143

4.57 Menggunakan berbagai macam buku sumber sebagai bahan

Rujukan…………………………………………………………….. 144

4.58 Menggunakan berbagai macam media pembelajaran yang sesuai

dengan materi yang diajarkan……………………………………… 145

4.59 Media pembelajaran digunakan dapat meningkatkan perhatian

siswa dalam belajar………………………………………………… 145

4.60 Menajikan bahan pengajaran sesuai dengan indikator yang telah

Ditetapkan………………………………………………………….. 146

4.61 Menggunakan berbagai macam metode pembelajaran disesuaikan

dengan materi pelajaran yang diajarkan…………………………….147

4.62 Membuat alat penilaian sesuai dengan indikator yang telah

ditetapkan………………………………………………………….. 147

4.63 Menyusun sendiri soal-soal tes sesuai dengan kisi-kisi yang telah

Dibuat……………………………………………………………… 148

4.64 Memeriksa sendiri hasil ulangan……………………………..…… 149

4.65 Menggunakan berbagai macam tehnik pengolahan nilai untuk

melihat hasil belajar siswa……………………………………….… 149

4.66 Melakukan kegiatan tindak lanjut hasil penilaian (remedial dan

pengayaan)…………………………………………………………. 150

4.67 Deskripsi Variabel Kinerja Guru……………………………………151

4.68 Rekapitulasi tanggapan responden mengenai kinerja guru dilihat

dari dimensinya……………………………………………………. 153

4.69 Rekapitulasi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja

terhadap motivasi serta implikasinya terhadap kinerja guru…….… 155

4.70 Korelasi variabel kepemimppinan kepala sekolah dan llingkungan

Kerja……………………………………………………………..…. 156

4.71 Koefisien jalur variabel kepimimpinan kepala sekolah dan

lingkungan kerja……………………………………………………. 156

4.72 Koefisien jalur variabel motivasi dan kinerja guru………………… 157

4.73 Koefisien determinasi…………………….………………………….157

4.74 Hasil analisis verifikatif berdasarkan path analysis………...……… 160

4.75 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1) terhadap motivasi

kerja guru (Y)……………………………………………………… 162

4.76 Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja guru (Y).. 163

4.77 Pengujian secara simoltan……………………………………………164

4.78 Pengaruh motivasi kerja guru (Y) terhadap kinerja guru (Z)……….165

**DAFTAR GAMBAR**

***No. Judul Hal***

2.1 Paradigma Penelitian……………………………………………… 61

3.1 Diagram Jalur……………………………………………………… 86

3.2 Sub Struktur I……………………………………………………… 88

3.3 Sub Struktur II………………………………………….………….. 88

4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin………………… 99

4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia Responden……………… 99

4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan…………………… 100

4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja…………………… 100

4.5 Hasil Analisis Full Model dalam Analisis Jalur…………………… 158

4.6 Hasil Analisis Sub Struktur I……………..……………………….. 160

4.7 Hasil Analisis Sub Struktur II……………………………………… 161

**DAFTAR LAMPIRAN**

***No. Lampiran Judul Hal***

Lampiran 1 Data Ordinal Kepemimpinan Kepala Sekolah…….…….…. 192

Lampiran 2 Data Interval Kepemimpinan Kepala Sekolah………..…… 194

Lampiran 3 Data Ordinal Lingkungan Kerja…………….…………..…. 196

Lampiran 4 Data Interval Lingkungan Kerja ……..………………….… 198

Lampiran 5 Data Ordinal Motivasi……………………………..…….…. 200

Lampiran 6 Data Interval Motivasi…………………….……………..… 202

Lampiran 7 Data Ordinal Kinerja Guru…………………..…………….. 204

Lampiran 8 Data Interval Kinerja Guru……………….……………...… 206

Lampiran 9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas………………………… 208

Lampiran 10 Analisi Jalur……………….…………………………..…… 220

Lampiran 11 Surat Permohonan Izin Melakukan Penelitian………….…. 225

Lampiran 12 Surat Telah Melakukan Penelitian……………………….… 226

Lampiran 13 Instrumen Penelitian…………………….…………………. 227

Lampiran 14 Biodata……………………………………………………... 235