

**PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI
DAN DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA
GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI
SEKABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan(M.Pd)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan*

Oleh :

ERNAWATI
NPM : 1820060019



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **Ernawati**
Nomor Pokok Mahasiswa : 1820060019
Prodi Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Judul Tesis : **Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah,
Supervisi dan Disiplin Kerja Guru Terhadap
Kinerja Guru Man Sekabupaten Deli Serdang**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Sidang Tesis

Medan , Maret 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Amini, M.Pd.

Dr. Indra Prasetia, S.Pd., M.Si

**PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI DAN
DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU MAN
SEKABUPATEN DELI SERDANG**

**Ernawati
NPM : 1820060019**

ABSTRAK

Meneliti guru sebagai bagian dari pelaksana pendidikan di sekolah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya disiplin kerja guru dalam bekerja. Disiplin Kerja merupakan hal yang harus ditegakkan dan dilaksanakan di sekolah oleh semua. Pengaruh manajerial kepala sekolah dapat mendorong peningkatan kinerja guru serta didukung juga oleh supervisi yang dilakukan terhadap guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Man Sekabupaten Deli Serdang. Adapun variabel dalam penelitian yaitu Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Supervisi (X_2), dan Disiplin Kerja Guru (X_3) sebagai variabel bebas sedangkan Kinerja Guru (Y) sebagai variabel terikat. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 50 orang. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan angket dan wawancara (interview). Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22.0, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel Manajerial Kepala Sekolah mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang dengan t_{hitung} sebesar 13,832; (2) secara parsial variabel Supervisi mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang dengan t_{hitung} sebesar 6,942; (3) secara parsial variabel Disiplin Kerja Guru mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang dengan t_{hitung} sebesar 7,812; (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang dengan t_{hitung} sebesar 85,643.

Kata Kunci : Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi, Disiplin Kerja Guru, Kinerja Guru.

**THE INFLUENCE OF PRINCIPAL MANAGERIAL, SUPERVISION AND
TEACHER WORKING DISCIPLINE ON TEACHER PERFORMANCE
INMAN IN DELI SERDANG DISTRICT**

**Ernawati
NPM : 1820060019**

ABSTRACT

Researching teachers as part of implementing education in the schools is very necessary. It is not uncommon to find teachers who do not have a good performance in completing their assignments, which results in the unsuccessfulness of the goals to be achieved. This is caused by several factors, one of which is the lack of teacher working discipline. Working discipline is something that must be upheld and implemented in schools by all. The Principal Managerial can also encourage increasing teacher performance and supported by supervision has done for the teacher. The purpose of this studying was to investigate and analyse the influence of Principal Managerial, Supervision and Teacher working discipline on Teacher Performance of Madrasah Aliyah Negeri in Deli Serdang District. The variables in this study are Principal Managerial (X_1), Supervision (X_2) and Teacher Working Discipline (X_3) as the independent variable. Teacher Performance (Y) as the dependent variable. The population and sampling in this study are all teachers in Madrasah Aliyah Negeri In Deli Serdang District. Which amounts to 50 people. The research method is associative research, where the variables are measured with likert scale. Methods of the data collection are done with the angket and interview. Data processing using software SPSS Version 22.0, with descriptive analysis and hypothesis testing multiple regression analysis. The results showed that : (1) partially Principal Managerial variable influences the teacher performance in Madrasah Aliyah Negeri In Deli Serdang District with a t amount of 13,832 ; (2) partially variable Supervision influences Teacher Performance in Madrasah Aliyah Negeri In Deli Serdang District with a t amount of 6,942; (3) partially Teacher Working Discipline variable influences Teacher Performance in Madrasah Aliyah Negeri In Deli Serdang District with a t amount of 7,812; (4) there is simultaneously a positive and significant influences among of the variables of Principal Managerial, Supervision and Teacher Working Discipline of the Teacher Performance in Madrasah Aliyah Negeri In Deli Serdang District with a F amount of 85,643.

Keywords : Principal Managerial, Supervision, Teacher Working Discipline, Teacher Performance.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, puji dan syukur hamba panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan begitu banyak nikmat yang tak terhitung banyaknya dan semua karuniaNya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Deli Serdang”**, ini dengan baik dan lancar.

Shalawat beserta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya dari jalan kegelapan menuju jalan kebenaran dan semoga kita mendapatkan syafaatnya di hari akhir kelak.

Berkat perjuangan, do'a dan tekad yang kuat, dengan bimbingan dan pengarahan dari para dosen serta dukungan dari berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan banyak terimakasih dan penghargaan yang tidak ternilai kepada:

1. Suami tersayang Nirwan Nst, SH yang telah memberikan banyak dukungan moril dan materiil serta do'a kepada penulis, dan kepada buah hati saya Zikra Ihtasya Annabila Nst terimakasih banyak atas pengertian dan do'anya.
2. Bapak assoc, Prof. Dr. Agussani, M.Ap, sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai dosen penguji tesis yang memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan tesis ini..
4. Ibu Dr. Sulhati, MA, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai dosen penguji tesis yang memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Bapak Indra Prasetya, S.Pd, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan serta menuangkan ide pemikiran kepada penulis dari awal pengusulan penelitian hingga selesai tesis ini.
6. Ibu Dr. Amini, M.Pd selaku dosen pembimbing I yang penuh kesabaran telah banyak memberikan motivasi, bimbingan koreksi dan pengarahan kepada penulis sejak pengusulan penelitian sampai selesai tesis ini.
7. Bapak Dr. Irvan, M,Si, sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis untuk perbaikan dan kesempurnaan tesis ini.
8. Bapak Dr. Akrim, M.Pd, sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan - dan saran kepada penulis untuk perbaikan dan kesempurnaan tesis ini.

9. Bapak Kepala Madrasah AliyahNegeri 1 Deli Serdang Drs. Asnawi, S.Pd, M.Si yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian beserta seluruh dewan guru.
10. BapakKepala Madrasah AliyahNegeri 2 Deli Serdang Dr. H. Burhanuddin Harahap, M.Pd yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian in i beserta seluruh dewan guru.
11. Seluruh keluarga besarku,terutama Bang Antoni Ginting, adik-adikku Modal Ginting, Gina Ginting, Zainuddin Ginting, Aginta Ginting, Nenek Tasya yang telah memberikan dukungan dan do'a kepada penulis.
12. Sahabat –sahabat seperjuangan saya di MMPT Dedek Tila, Dewi, Ayu, pak Monel, pak Budi, buErni, Tri Ayu, Rafika, Dosma, pak Herwanta, pak Muhammad. Terimakasih atas semangat dan dukungan serta kebersamaan yang tidak terlupakan.
13. Seluruhpihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang sudah membantu dalam penyelesaian tesisini.

Akhir kata, saya ingin menyampaikan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Dengan kerendahan hati saya yang paling dalam, saya menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Akhirnya saya ucapkan terimakasih atas bimbingan dan arahan dari Bapak dan Ibu Pembimbing dan Penguji tesis saya.

Lubuk Pakam, 2021
Penulis

Ernawati

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

PERSETUJUAN PEMBIMING

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Kinerja Guru	9
2.1.1.1. Definisi Kinerja Guru	9
2.1.1.2. Tujuan Kinerja Guru.....	11
2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja Guru	14
2.1.2. Manajerial Kepala Sekolah.....	16
2.1.2.1. Definisi Manajerial Kepala Sekolah.....	16
2.1.2.2. Fungsi Manajerial Kepala Sekolah.....	35
2.1.2.3. Faktor-Faktor Manajerial Kepala Sekolah	38

2.1.2.4.	Indikator Manajerial Kepala Sekolah.....	39
2.1.3.	Supervisi Kepala Sekolah.....	40
2.1.3.1.	Definisi Supervisi Kepala Sekolah.....	40
2.1.3.2.	Fungsi Supervisi Kepala Sekolah.....	43
2.1.3.3.	Model dan Pendekatan dan Teknik Supervisi.....	44
2.1.3.4.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Supervisi Kepala Sekolah.....	46
2.1.3.5.	Indikator Supervisi Kepala Sekolah.....	47
2.1.4.	Disiplin Kerja Guru.....	48
2.1.4.1.	Definisi Disiplin Kerja Guru.....	48
2.1.4.2.	Ukuran Disiplin Kerja Guru.....	49
2.1.4.3.	Pelaksanaan Disiplin Kerja Guru.....	51
2.1.4.4.	Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru.....	52
2.1.4.5.	Indikator Disiplin Kerja Guru.....	54
2.2.	Penelitian yang Relevan.....	55
2.3.	Kerangka Konseptual.....	57
2.3.1.	Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	57
2.3.2.	Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	57
2.3.3.	Pengaruh Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru.....	58
2.3.4.	Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru.....	59
2.4.	Hipotesis Penelitian.....	60
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	61
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	61
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	61
3.3.	Populasi dan sampel.....	62

3.4.	Variabel dan Definisi Operasional	63
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	64
3.6.	Uji Instrumen	65
3.6.1.	Uji Validitas	65
3.6.3.	Uji Reliabilitas	65
3.7.	Teknik Analisa Data	66
3.7.1.	Analisis Deskriptif	66
3.7.2.	Uji Asumsi Klasik	66
3.7.2.1.	Uji Normalitas	66
3.7.2.2.	Uji Multikolinieritas	67
3.7.2.3.	Uji Heteroskedastisitas	67
3.7.3.	Analisis Regresi Linier Berganda	68
3.7.4.	Uji Hipotesis	68
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1.	Hasil Penelitian	71
4.1.1.	Deskriptif Data Penelitian	71
4.1.2.	Deskriptif Variabel Penelitian	73
4.1.2.1	Deskripsi Variabel Kinerja Guru	74
4.1.2.2	Deskripsi Variabel Manajerial Kepala Sekolah	75
4.1.2.3	Deskripsi Variabel Supervisi	76
4.1.2.4	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja Guru ...	78
4.1.3.	Hasil Uji Validitas Data	79
4.1.4.	Hasil Uji Realibilitas Data	80
4.1.5.	Uji Asumsi Klasik	81
4.1.5.1.	Hasil Uji Normalitas Data	81
4.1.5.2.	Hasil Uji Multikolinieritas	82
4.1.5.3.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	83
4.1.6.	Regresi Linier Berganda	84
4.1.7.	Pengujian Hipotesis	86
4.1.7.1.	Uji Hipotesis Parsial Manajerial Kepala	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tempat dan waktu Penelitian	61
Tabel 3.2.	Populasi dan Sampel.....	62
Tabel 3.3.	Operasional Variabel Penelitian	63
Tabel 4.1.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.2.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.3.	Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
Tabel 4.4.	Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	73
Tabel 4.5.	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	74
Tabel 4.6.	Deskripsi Variabel Kinerja Guru	74
Tabel 4.7.	Deskripsi Variabel Manajerial Kepala Sekolah	76
Tabel 4.8.	Deskripsi Variabel Supervisi	77
Tabel 4.9.	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja Guru	78
Tabel 4.10.	Hasil Uji Validitas	80
Tabel 4.11.	Hasil Uji Reliabilitas	80
Tabel 4.12.	Uji Normalitas Data.....	81
Tabel 4.13.	Uji Multikolinearitas	83
Tabel 4.14.	Koefisien Regresi Berganda	85
Tabel 4.15.	Hipotesis Parsial X1	87
Tabel 4.16.	Hipotesis Parsial X2	88
Tabel 4.17.	Hipotesis Parsial X3	90
Tabel 4.18.	Uji F	92
Tabel 4.19.	Koefisien Determinasi	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	60
Gambar 4.1. DeskripsiPersentaseKinerjaGuru	75
Gambar 4.2. DeskripsiPersentase Manajerial Kepala Sekolah	76
Gambar 4.3. Deskripsi Persentase Supervisi.....	77
Gambar 4.4. DeskripsiPersentaseDisiplinKerja Guru.....	79
Gambar 4.5. P-Plot HasilUjiNormalitas.....	82
Gambar 4.6. Heteroskedastisitas	84

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Guru, seseorang yang berperan penting dalam mendidik siswa, memiliki pengaruh yang strategis dalam penentuan tercapainya tujuan pembelajaran. Tanggung jawab guru sebagai pendidik dan pengajar sangat besar. Sebagai seorang pendidik, guru bertugas membentuk sikap, mental, dan watak peserta didik ke arah yang lebih baik. Sebagai seorang pengajar, guru harus memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut dalam proses pembelajaran.

Menurut Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dinyatakan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Sesuai dengan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa guru memiliki peranan yang krusial dalam memberi bekal pengetahuan dan keterampilan kepada anak didik.

Sebagai seseorang yang tindakannya selalu ditiru, sudah sepantasnya seorang guru memiliki kedisiplinan yang tinggi. Disiplin kerja guru berhubungan erat dengan kepatuhan dalam menerapkan peraturan sekolah. Sikap disiplin akan mendorong seorang guru untuk bekerja sesuai dengan ketentuan atau prosedur yang berlaku. Seorang guru dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi, jika guru tersebut konsekuen, taat asas, dan bertanggung jawab atas tugas yang

diamanahkan kepadanya. Jika guru tersebut tidak memiliki kedisiplinan, tentu akan berdampak pada menurunnya mutu pendidikan.

Secara khusus, Staf Ahli Dinas Pendidikan yang juga Dewan Pendidikan Kota Medan, Solin (2018) mengungkapkan bahwa kualitas guru di Provinsi Sumatera Utara masih rendah dan berada di level bawah angka 10 besar sesuai hasil passing grade penyelenggaraan Ujian Kompetensi Guru (UKG), baik di tingkat SD-SLTA. Hal ini menjadi bahan renungan bagi pemangku kepentingan, sehingga guru dan kepala sekolah harus fokus memperbaiki kualitas pendidikan.

Dalam hal ini, kepala sekolah juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun tugas pokok kepala sekolah berdasarkan pasal 15 Permendikbud No 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah adalah sebagai berikut “beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan”.

Edwin (2012:57) menyimpulkan bahwa kepala sekolah memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 34.6% dan sisanya 56.4% merupakan pengaruh di luar kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka akan semakin baik pula kinerja guru.

Upaya memperbaiki kualitas pendidikan berhubungan erat dengan kepemimpinan dan manajemen yang efektif oleh kepala sekolah. Sekolah akan menjadi maju ketika kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial, serta integritas dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan.

Kemampuan manajerial perlu dimiliki kepala sekolah karena hal itu merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang terdapat di sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang dimaksud disini adalah berkenaan dengan kemampuannya dalam membuat perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling). Dengan kemampuan semacam ini, diharapkan setiap pimpinan mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan kinerja kerjanya dengan baik. Kemampuan manajerial tersebut diharapkan dapat menghasilkan efektifitas program dan peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendorong, dan penggerak dapat memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Jiwa kepemimpinan manajer, dalam hal ini kepala sekolah, dipertaruhkan dalam proses pembinaan para pendidik, pegawai tata usaha, dan personal lembaga pendidikan lainnya. Sebagai manajer, seorang kepala sekolah harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi organisasi sekolah. Bahkan, seorang kepala sekolah harus memahami potensi yang dimiliki oleh para guru sehingga komunikasi akan berjalan dengan baik.

Selain memiliki kemampuan manajerial, seorang kepala sekolah juga harus memiliki peran sebagai supervisor. Mantja (2007:3) mengemukakan bahwa kepala sekolah memerlukan kompetensi administrasi manajemen, kepemimpinan, dan supervisi pendidikan karena peran mereka sehari-hari dalam mengelola dan memimpin sekolah.

Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki peran dan tanggung jawab dalam memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas. Tanggung jawab ini dikenal sebagai tanggung jawab supervisi. Tegasnya, peran utama kepala sekolah adalah juga sebagai supervisor pengajaran. Hal ini perlu di prioritaskan mengingat dengan adanya supervisi akademik, guru dapat merasakan kehadiran kepala sekolah sebagai mitra yang membantu meningkatkan kemampuan profesionalnya. Kinerja guru dapat dikatakan maksimal jika menggunakan strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang tepat dan siap menghadapi segala perubahan yang akan terjadi. Tentunya, manajemen dan strategi yang dipergunakan harus di supervisi oleh kepala sekolah secara terjadwal untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pada kenyataannya, berdasarkan penelitian awal yang dilakukan pada guru-guru di Madrasah Aliyah Negeri se kabupaten Deli Serdang, ditemukan bahwa kinerja guru masih kurang maksimal. Masih ditemukan guru yang tidak menerapkan kedisiplinan seperti terlambat bahkan tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas. Fakta dilapangan juga menunjukkan bahwa kepala sekolah hanya melakukan supervisi sekali dalam satu tahun ajaran. Uraian diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja guru Madrasah Aliyah Negegi di Kabupaten Deli Serdang masih kurang sesuai dengan harapan pemerintah di bidang pendidikan. Artinya, masih terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan oleh penulis seperti: Kurangnya disiplin kerja guru, kurangnya manajerial kepala sekolah, dan belum intensifnya pelaksanaan supervisi. Berdasarkan permasalahan tersebut mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Pengaruh

Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri SeKabupaten Deli Serdang.”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja guru meliputi:

1. Masih terdapat guru yang tidak melakukan persiapan sebelum mengajar.
2. Terdapat guru yang belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga pembelajaran terasa membosankan bagi siswa.
3. Beban kerja kepala sekolah sangat banyak sehingga kepala sekolah kurang fokus dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru.
4. Beban tugas Kepala sekolah sangat banyak sehingga kurang maksimal dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program sekolah.
5. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas masih rendah.
6. Pelaksanaan supervisi di sekolah tidak rutin dilakukan dan kurang maksimal.
7. Disiplin kerja guru yang berhubungan erat dengan kepatuhan dalam menerapkan peraturan sekolah masih rendah.
8. Sikap guru yang konsekuen, taat asas, dan bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan masih rendah.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka penelitian yang akan dilakukan dibatasi pada beberapa hal, yaitu:

1. Pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang telah bersertifikasi di Madrasah Aliyah Negeri sekabupaten Deli Serdang.
2. Pengaruh supervisi dan Disiplin Kerja Guru terhadap kinerja guru yang telah bersertifikasi di Madrasah Aliyah Negeri sekabupaten Deli Serdang.
3. Pengaruh Disiplin Kerja Guru terhadap kinerja guru yang telah bersertifikasi di Madrasah Aliyah Negeri sekabupaten Deli Serdang.
4. Kinerja guru mencakup perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan administrasi guru yang telah bersertifikasi di Madrasah Aliyah Negeri sekabupaten Deli Serdang.

1.4. Rumusan Masalah

Masalah penelitian ini dirumuskan berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang?
2. Apakah terdapat pengaruh supervisi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang?
3. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerjaguru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang?
4. Apakah terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah NegeriseKabupaten Deli Serdang?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis :

1. Pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
2. Pengaruh supervisi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
3. Pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
4. Pengaruh manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data dan informasi yang dapat digunakan dalam menguji pengaruh antara manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam memberikan landasan kepada peneliti yang lain dalam melakukan penelitian lain yang sejenis dalam rangka mengetahui sejauhmana pengaruh manajerial kepala sekolah supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

b. Manfaat Praktis

1. Untuk memberikan informasi kepada para pembaca berupa sumbangan pemikiran yang positif tentang pengaruh manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang
2. Untuk memberikan kontribusi kepada para peneliti dalam memperkaya khasanah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh manajerial, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
3. Bagi pihak madrasah penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan teori pemikiran berupa saran yang mungkin berguna bagi Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Deli Serdang tentang manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Guru

2.1.1.1. Definisi Kinerja Guru

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari bahasa Inggris *job performance*. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang berasal dari akar kata "to perform" yaitu: "(1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering juga dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2005:9) kinerja dalam hal ini prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam

konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hasil produktivitas, kinerja berkaitan erat dengan output, efisiensi, dan efektifitas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan menurut kriteria tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dapat dikemukakan tentang tugas keprofesionalan guru. Menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen, tugas guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Sementara itu, menurut Usman (2004: 119), kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi: (1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan (3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa.

Susanto (2016:16) mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar didepan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja guru akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam

melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Menurut Darmandi, (2018 :45) kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja guru adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki guru dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik. Dengan demikian, tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja yang tinggi dari seorang guru sangat penting artinya untuk meningkatkan hasil pembelajaran. Jika dikaitkan dengan penjabaran tugas, kinerja tersebut menyangkut tentang pengetahuan, keterampilan, dan ciri khas dari perilaku guru tersebut. Dengan kata lain, kinerja guru tidak saja dilihat dari hasil pekerjaannya, namun juga dilihat dari perilaku seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, dan mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

2.1.1.2. Tujuan Kinerja Guru

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai

dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya.

A. Tabrani Rusyan dkk, (2000) menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c. Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses

pembelajaran.

- f. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- g. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- h. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- i. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarayaan bukan kepada ijazah.
- j. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- k. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- l. Membudayakan sikap kerja keras, produktif, dan disiplin.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari kinerja guru yaitu akan terciptanya peserta didik yang memiliki sumber daya manusia yang tangguh, berdaya guna, dan berprestasi.

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru akan optimal ketika diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, fasilitas kerja, komunikasi dengan rekan sesama guru, pegawai tata usaha, maupun peserta didik. Lamatenggo (2001: 35) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas kinerja guru, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru sangat di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu: manajerial kepala sekolah, fasilitas kerja, komunikasi dengan rekan sesama guru dan pegawai tata usaha serta peserta didik, dan juga kondisi lingkungan.

2.1.1.4. Indikator Kinerja Guru

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

1) Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan denagan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan

rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: a) identitas silabus, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) materi pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, f) indikator, g) alokasi waktu, h) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: a) identitas RPP, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) indikator, e) tujuan pembelajaran, f) materi pembelajaran, g) metode pembelajaran, h) langkah-langkah kegiatan, i) sumber pembelajaran, j) penilaian.

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

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

- a) Pengelolaan kelas Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.
 - b) Penggunaan media dan sumber belajar Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.
 - c) Penggunaan metode pembelajaran Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interest yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.
- 3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap

ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

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

2.1.2. Manajerial Kepala Sekolah

2.1.2.1. Definisi Manajerial Kepala Sekolah

1) Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata benda (bahasa Inggris) “*management*” yang berarti pengelolaan, pengendalian, atau penanganan. Syah (2000) menyatakan bahwa manajemen itu dipandang sebagai ilmu. Artinya, manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekankan kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki ciri-ciri ilmu pengetahuan yaitu: tersusun secara sistematis atau teratur, dapat dipelajari dan diajarkan, menggunakan metode-metode ilmiah, mempunyai prinsip-prinsip tertentu, dapat dijadikan teori, serta obyektif dan rasional.

Menurut Hasibuan Malayu S. P. (2005: 20) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau

standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif (Martoyo, 2002: 12). Manajemen menurut Hasibuan Malayu S. P. (2007: 42), adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (Planning), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan sekolah

mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat

dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (5) menguasahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (controlling), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan.. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; (1) menetapkan alat ukur atau standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

2) Konsep Manajerial

Beralih ke konsep manajerial, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata manajerial merupakan sebuah kata sifat berhubungan dengan manajemen yang berarti keterampilan yang sangat tinggi yang dibutuhkan bagi setiap pemimpin.

Siagian (2002:63) mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Fungsi manajerial (managerial function) merujuk tugas spesifik dari seorang manajer. Mereka biasanya melibatkan pengambilan keputusan, hubungan interpersonal dan transfer informasi. Empat fungsi dasar manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Seorang manajer adalah pemimpin atau pimpinan suatu organisasi. Manajer memegang otoritas yang menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Keduanya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya. Karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan, paling tidak seorang manajer harus memiliki tiga jenis keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi. Keterampilan manusiawi keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerjasama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai. Keterampilan teknis, keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat metode fasilitas lainnya yang tradisional maupun yang modern.

Sebagai manajer, seorang pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua atau kepala atau jabatan dalam sistem di sebuah organisasi atau instansi instansi atau perusahaan untuk melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai target tujuan organisasi yang telah ditentukan.

3) Konsep Kepala Sekolah

Di bidang pendidikan, kepala sekolah adalah seorang manajer yang menggerakkan orang lain, dalam hal ini guru dan pegawai, untuk bekerja lebih giat dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama dan memberi contoh untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005: diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala. Wahjosumidjo (2002: 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas

peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13

Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI meliputi:
 - a. Berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/MI.
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/MI, dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala Sekolah Dasar/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
3. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepalasekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepalasekolah harus ditentukan melalui prosedur

serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

4) Peran Kepala Sekolah

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (educator), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai leader (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator (E. Mulyasa, 2004: 97-98). Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa “kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.

Tujuan pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah sebagai educator ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (E. Mulyasa, 2004: 98-103). Dalam melaksanakan perannya sebagai edukator, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2002: 124).

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai edukator, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

b. Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (E. Mulyasa, 2004: 126-127), terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Kusmiati (2010: 28) bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi– kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan

budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (E. Mulyasa, 2004:107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

1. Administrasi program pengajaran, meliputi
Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
2. Administrasi kesiswaan, meliputi
Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
3. Administrasi kepegawaian, meliputi
Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
4. Administrasi keuangan, meliputi
Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
5. Administrasi perlengkapan, meliputi
Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugaskeadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan

dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Arikunto (2004: 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif.

Kusmiati (2010: 15) mengemukakan bahwa:

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai leader/ pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Purwanto (2010: 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya.

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama

dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005: 110).

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (E. Mulyasa, 2004: 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005: 118-119), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (equilibrium), (6) kepala sekolah

harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (the followership), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing–masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal–hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Mulyasa, 2003: 118).

Lebih lanjut E. Mulyasa (2003: 118-119) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk

dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan sertakemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan obektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, sertaberusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai inovator di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai inovator yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai inovator harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada

guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011: 7-10), hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai motivator. Kepala sekolah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Nurkolis (2003: 121-122), bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lebih lanjut

dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2. Fungsi Manajerial Kepala Sekolah

Kepemimpinan manajer memegang peranan sangat penting dalam perkembangan lembaga pendidikan. Jiwa kepemimpinan manajer dipertaruhkan dalam proses pembinaan para pendidik, pegawai tata usaha, dan personal pendidikan lainnya. Jiwa kepemimpinan manajer diperlukan dalam proses pembinaan para pendidik nama pegawai tata usaha dan peran lembaga pendidikan lainnya, sebagai manajer ia harus mengetahui mengerti danmemahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi organisasi pendidikan sekolah atau perguruan tinggi titik. Bahkan ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para guru sehingga komunikasi dengan para pendidik dan seluruh bawahannya akan membantu kinerja nya terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer organisasi pendidikan manajer harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Masing-masing persyaratan yg saling berkaitan antara satu

dan lainnya beberapa persyaratan tersebut diantaranya adalah memiliki ijazah kemampuan mengajar dan kepribadian yang baik serta memiliki pengalaman bekerja pada lembaga yang sejenis. Dalam hal pengalaman bekerja tidak ditentukan jangka waktu yang dibutuhkan karena hal itu bergantung pada jenis lembaganya ada lembaga pendidikan yang menghendaki agar manajer memiliki pengalaman bekerja yang relatif lama sementara ada juga lembaga pendidikan yang tidak memperhatikan hal tersebut biasanya lembaga pendidikan yang menuntut agar manajer memiliki pengalaman bekerja yang relatif lama adalah lembaga pendidikan yang berkualitas sangat baik memiliki para pendidik dan personal sekolah yang profesional sehingga mampu menghasilkan lulusan yang memiliki lebih baik dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang sejenis. Sebaliknya lembaga pendidikan yang tidak menekankan lamanya pengalaman bekerja manajernya biasanya disebabkan oleh beberapa hal diantaranya tenaga pendidik yang ada sangat berkompeten dan memiliki banyak pengalaman dalam melaksanakan kegiatannya sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Misalnya seorang kepala sekolah yang lama memasuki masa pensiun sedangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya sama sekali belum memilikipenggantinya oleh karena sebagai bagian dari cara yang darurat atau pengangkatan dilakukan secara langsung oleh pemerintah atau ketua yayasan suatu lembaga pendidikan.

Manajer harus memiliki keterampilan konsep.Keterampilan merumuskan konsep bagi manajer tertinggi menggambarkan potret suatu organisasi, misalnya manajer membentuk konsep organisasi pendidikan berwawasan masa depan, Seperti apa dan bagaimana rumusan filosofi tentang lembaga pendidikan

berwawasan masa depan yang dimaksudkan. Filosofi ini dirumuskan dengan mendefinisikan hakikat pendidikan dan hakikat masa depan mengemukakan visi dan misi pendidikan yang dimaksudkan dan memberikan landasan yang menjadikan pijakan operasional pendidikan berwawasan masa depan.

Kemampuan manajer dalam keterampilan konseptual dapat diperoleh melalui kecerdasan intelektualnya, kecerdasan yang digali dari pengalamannya selama menjadi pemimpin suatu organisasi atau latar belakang pendidikannya, belajar memahami cara kerja seluruh bawahannya, banyak melakukan penelitian atau pelajari hasil hasil penelitian orang lain dan yang paling penting Ia memiliki kemampuan merumuskan pandangan-pandangannya secara konkrit dan praktik untuk menjadi bagian uji coba dapat diprediksi hasil-hasilnya dan berwawasan kedepan. Tugas dan fungsi manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu merencanakan seluruh program kerja lembaga pendidikan secara konseptual. Kunci dasar dari visi dan misi serta penjabarannya perlu diorganisasikan dengan matang agar seluruh manajer dan bawahannya dapat melakukan hubungan kerjasama yang sinergis dan mampu melaksanakan secara praktis sehingga pada hal yang bersifat teknis. Sebagai pembuat rencana sekaligus pengambil keputusan terhadap seluruh rencana yang telah dirumuskan dan ditetapkan, ketegasan mengambil keputusan sangat penting. Hal ini karena berkaitan secara langsung dengan deskripsi kerja manajer Madyadan manajer operasional yang duduk terdepan dalam melakukan tugas-tugas konkrit dan teknik bersama-sama dengan bawahannya sebagai pelaksana langsung kegiatan yang

sesuai rencana dengan tata tetap diarahkan pada tujuan yang telah ditentukan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

2.1.2.3. Faktor-faktor Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seyogyanya memiliki *Manajerial* Kepala Sekolah dan mampu menerapkannya sebagai kepemimpinan manajerial. Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan dalam mengelola ini akan dijadikan sebagai pegangan cara berpikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang - bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka mendayagunakan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber

belajar dan pembiayaan sekolah;(i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l)mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut; (m)mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dankegiatan peserta didik di sekolah; (n) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologiinformasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (p) melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.

2.1.2.4. Indikator Manajerial Kepala Sekolah

Hikmat (2014: 11) menjelaskan bahwa dalam indikator manajerial kepala sekolah, seorang kepala sekolah adalah sebagai manajer suatu lembaga pendidikan yang mengemban tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan secara konseptual. Berikut ini adalah indikator manajerial kepala sekolah sebagai berikut:

1. Membuat perencanaan- perencanaan yang dibuat oleh manajer berkaitan dengan program pengajaran kesiswaan pembinaan para guru, pengembangan kurikulum dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat Intra dan ekstra kurikuler.

2. Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian.
3. Pengelolaan administrasi keuangan lembaga titik
4. Pengembangan sarana dan prasarana lembaga

Selain itu, seorang manajer, dalam hal ini kepala sekolah, harus memiliki kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional dalam melakukan hal-hal berikut:

1. Pelaksana kegiatan yang arif dan bijaksana serta tidak memaksakan kehendak
2. Berwibawa dan loyal terhadap tugas dan kewajibannya
3. Ahli dan terampil
4. Perencana yang penuh dedikasi terhadap yang telah direncanakannya
5. Pengambil keputusan tegas akurat dan penuh perhitungan ke depan
6. Representasi dari semua bahannya
7. Pengawas yang memberi teladan
8. Motivator dan stabilisator untuk segala situasi dan kondisi
9. Pemberian reward atau pemberian reward dan punishment bagi bawahannya
10. Bertindak sebagai wasit yang hadir dalam melaksanakan Konflik terjadi di lembaganya
- 11 Panutan bagi bawahannya dan mampu berkomunikasi dengan suasana hati yang tenang dan menyejukkan.

2.1.3. Supervisi Kepala Sekolah

2.1.3.1. Definisi Supervisi Kepala Sekolah

Kata supervisi dapat didefinisikan menurut beberapa kategori. Secara etimologis, supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision*. *Super* berarti di atas,

sedangkan *vision* berarti pengelihatan/ melihat. Jika diartikan secara bebas, maka *supervision* dapat pula dimaknai sebagai melihat dari atas. Arti kata supervisi ini tidak bisa dimaknai secara harafiah sebagai kegiatan melihat orang lain dari atas, namun lebih kepada makna mengawasi orang lain yang dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan tinggi ke orang yang memiliki jabatan lebih rendah. Supervisi memiliki kedudukan sentral dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerja sama dalam suatu organisasi. Terkait dengan dunia pendidikan, Sahertian (2000:19) mengemukakan bahwa supervisi adalah usaha memberikan layanan kepada guru-guru baik secara individual atau kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dan kurikulum.

Kata kunci dari pelaksanaan supervisi adalah memberi layanan dan bantuan. Supervisi merupakan rangsangan, bimbingan atau bantuan yang diberikan kepada guru-guru agar kemampuan profesionalnya makin berkembang, sehingga situasi belajar semakin efektif dan efisien. Pondasi supervisi pendidikan adalah teknologi pembelajaran, teori kurikulum, interaksi kelompok, konseling, sosiologi, disiplin ilmu, evaluasi, manajemen, teori belajar, sejarah pendidikan, teori komunikasi, teori kepribadian, dan filsafat pendidikan. Di samping itu, supervisi seharusnya merupakan program yang didesain oleh sekolah maupun organisasi pembantu dan penyelenggaraan pendidikan serta didukung oleh kegiatan yang diadakan oleh pihak guru.

Sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*), kepala sekolah bertanggung jawab menggerakkan dan mengarahkan segenap potensi guru untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Berkaitan tugas kepala sekolah,

kedudukan kepala sekolah sebagai administrator sekolah, pemimpin pengajaran, dan supervisor. Sebagai administrator, kepala sekolah bertugas mendayagunakan sumber daya yang tersedia meliputi: pengelolaan pengajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan personel, pengelolaan sarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Dalam menjalankan tugas sebagai supervisor, kepala sekolah dapat memilih pendekatan yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi guru dan perlu memperhatikan tingkat kematangan guru. Supervisi tidak didefinisikan secara sempit sebagai satu cara terbaik untuk diterapkan disegala situasi melainkan perlu memperhatikan kemampuan individu, kebutuhan, minat, tingkat kematangan individu, karakteristik personal guru, semua itu dipertimbangkan untuk menerapkan supervisi. Strategi supervisi yang tepat dilihat dari sudut pandang dan faktor kebutuhan guru, waktu yang tersedia bagi kepala sekolah, tugas atau tujuan supervisi dan tingkat kompetensi guru, sedangkan model pengajaran dan strategi pengajaran merupakan fokus tambahan. Jika faktor-faktor tersebut berubah, maka pendekatan supervisi juga harus berubah sesuai dengan situasi kondisinya. Melalui kegiatan supervisi kepala sekolah dapat memberikan bimbingan, motivasi dan bantuan teknis kepada guru yang mengalami kesulitan dalam kegiatan pembelajaran sehingga dapat meningkatkan profesional guru.

Menurut Rivai & Murni (2009: 826), bahwa “Dalam supervisi pengajaran, supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuan sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang

sungguh-sungguh (commitment) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru.” Pendapat di atas menunjukkan bahwa guru membutuhkan bantuan dari kepala sekolah dan pengawas yang secara struktural dianggap memiliki kelebihan dari guru. Supervisor yang berkualitas adalah supervisor yang dapat memberikan bantuan kepada guru ke arah usaha pemecahan masalah dan perbaikan kualitas proses pembelajaran secara sistematis, kontinyu, dan komprehensif sehingga dapat membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

2.1.3.2. Fungsi Supervisi Kepala Sekolah

Sebagai supervisor, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Di samping itu, kepala sekolah juga diharapkan dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif. Dalam kerangka pembinaan kompetensi guru melalui supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kinerjanya.

Kedudukan kepala sekolah (Samana, 2000:15) sebagai administrator, manajer, dan supervisor di sekolah mempunyai peranan untuk mengatur, mengorganisasi, serta mendayagunakan segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu untuk mendapatkan kepala sekolah yang berkualitas dapat diambil dari guru yang

bermutu, yaitu yang mempunyai kompetensi dan berpengalaman sebagai guru (direct experimental learning). Pengalaman mengajar di sekolah saja tidaklah cukup untuk dapat menjadi kepala sekolah yang berkualitas, melainkan perlu adanya persiapan melalui pelatihan kepala sekolah berkaitan dengan tugas sebagai supervisor yang akan diemban dan pengalaman menjadi kepala sekolah.

Secara lebih gamblang disebutkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang salah satunya memiliki fungsi supervisi yang kompetensinya adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2.1.3.3. Model, Pendekatan dan Teknik Suprvisi

Model supervisi dalam uraian ini ialah suatu pola contoh acuan dari supervisi yang diterapkan. Menurut Sahertian (2008:34) ada berbagai model supervisi yang berkembang, yaitu “model supervisi konvensional, model ilmiah, model klinis, dan model artistik.” Pendekatan dan perilaku serta teknik yang diterapkan dalam memberi supervisi kepada guru-guru berdasarkan keadaan dan kemampuan guru. Menurut Sahertian(2008:46) ada beberapa pendekatan supervisi, yaitu: “1) pendekatan langsung, 2) pendekatan tidak langsung, dan 3) pendekatan kolaboratif.”

Tugas kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi haruslah memahami metode dan teknik supervisi pendidikan agar kegiatan supervisi dapat dilakukan dengan baik dan hasil pembinaannya mencapai tujuan pembinaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tim Dosen Administrasi UPI (2010:317) yang menyatakan bahwa beberapa teknik supervisi yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

- a. Kunjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas
- b. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.
- c. Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan
- d. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.
- e. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kerja kepala sekolah, serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.

Dari kutipan di atas, jelas bahwa supervisi merupakan kegiatan membina dan membantupertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Suryosubroto (2010:180) bahwa “teknik supervisi pada umumnya dibedakan menjadi dua golongan, yaitu teknik supervisi bersifat individu dan teknik supervisi yang bersifat kelompok”.

Dalam melaksanakan tugas kepengawasan seorang kepala sekolah hendaknya memahami tugas pokok yang meliputi pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap sekolah yang menjadi tanggung jawab binaannya secara utuh dan keseluruhan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan.

2.1.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Supervisi Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah dalam menjalankan tugas untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah 28 tahun 1990 dikemukakan bahwa “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leadership, dan Motivator. Hal ini sesuai

dengan pendapat Murniati (2008:146) bahwa peran kepala sekolah adalah sebagai: “1) pendidik (educator), 2) supervisor, 3) pemimpin (leader), 4) manajer, 5) administrator, 6) inovator, dan 7) motivator.” Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentaris, melainkan berbasis pada pengetahuan di bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas.

Menurut Murniati (2008:123) kepala sekolah sebagai supervisor dituntut memiliki berbagai hal, yaitu: “1) iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) imajinasi yang kuat, 3) emosi yang stabil, 4) mampu hidup dalam menghadapi kegagalan, 5) berpikir terbuka, 6) rendah hati (bukan berarti rendah diri), 7) mempunyai pemikiran yang sabar dan tekun, 8) disiplin, 9) memperhitungkan efektivitas dan efisiensi, dan 10) memiliki rasa humor dan berjiwa seni.” Kompleksnya penguasaan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin menunjukkan bahwa pekerjaan memimpin bukanlah pekerjaan yang mudah.

2.1.3.5. Indikator Supervisi Kepala Sekolah

Hadis (2010:1) mengungkapkan bahwa Indikator dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik meliputi: (1) Memahami konsep supervisi akademik, (2) membuat rencana program supervisi akademik, (3) menerapkan teknik-teknik supervisi akademik, (4) menerapkan supervisi klinis, dan (5) melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi supervisi akademik intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah guru dalam melaksanakan

proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas.

2.1.4. Disiplin Kerja Guru

2.1.4.1. Definisi Disiplin Kerja Guru

Disiplin berasal dari bahasa Inggris yakni "*discipline*" yang berarti: tertib, taat atau mengendalikan tingkah laku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2001:20) mengatakan bahwa disiplin diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati oleh orang/sekelompok orang, kedisiplinan kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap peraturan perusahaan/lembaga dan norma sosial yang berlaku.

Menurut Wursanto (2000) disiplin kerja adalah ketaatan kepada lembaga atau organisasi beserta segala apa yang menjadi ketentuan tanpa memakai perasaan, hanya berdasarkan keinsafan dan kesadaran bahwa tanpa adanya ketaatan semacam itu segala apa yang menjadi ketentuan dalam tujuan organisasi tidak tercapai. Disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam perusahaan.

Rivai (2011:123) mengungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu faktor yang penting padapeningkatan kepuasan kerja karena disiplin merupakan

sesuatu yang penting untuk organisasi dalam menciptakan efektifitas, terhadap pekerjaan. Seorang guru harus bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya, dengan perhatian dan aktif.dengan keaktifan, perhatian serta disiplin guru maka seorang murid dapat bersemangat serta termotivasi untuk belajar.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja guru adalah ketaatan seorang guru dalam menerapkan peraturan dengan bertanggung jawab.

2.1.4.2. Ukuran Disiplin Kerja Guru

Seorang guru harus mempunyai disiplin kerja yang tinggi sehingga akan bekerja dengan baik. Kedisiplinan yang terbentuk dalam diri seorang guru tanpa adanya paksaan akan menimbulkan hal yang baik sehingga menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Melalui disiplin, akan tercermin kekuatan dan keberhasilan dalam pekerjaan seorang guru.

Umumnya disiplin yang sejati dapat terwujud apabila guru datang ke sekolah dengan teratur dan tepat waktunya, apabila berpakaian serbabaik dan rapi, apabila iamempgunakan bahan dan peralatan dengan hati-hati, apabila menghasilkan, dan apabila ia menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik dan memuaskan.

Disiplin kerja guruadalah sikap ketaatan, kesetiaan dan kesadaran terhadap peraturan tertulis/tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk

mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban.

Disiplin kerja memiliki beberapa tipe-tipe kegiatan pendisiplinan (Handoko, 2001:45), yaitu:

- 1) Disiplin Preventif yaitu kegiatan yang mendorong pada pegawai untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokok dari kegiatan ini adalah untuk mendorong disiplin diri dari diantara para pegawai. Dengan cara ini para pegawai bekerja dengan ikhlas, bukan karena paksaan manajemen.
- 2) Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang dilakukan pegawai terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Contohnya dengan tindakan skorsing terhadap pegawai.
- 3) Disiplin Progresif yaitu tindakan memberi hukuman berat terhadap pelanggaran yang berulang. Contoh dari tindakan disiplin progresif antara lain Teguran secara lisan oleh atasan, Teguran tertulis, Skorsing dari pekerjaan selama beberapa hari, Diturunkan pangkatnya, Dipecat.

Dalam mewujudkan suatu sekolah yang memiliki kualitas yang baik, baik kualitas guru maupun siswa tentunya tidak lepas dari sikap disiplin yang baik terhadap aturan yang telah dibuat. Apabila ada yang tidak disiplin dalam pekerjaannya tentunya akan mendapatkan suatu tindakan disiplin yang biasanya dikeluarkan oleh pimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Tindakan disiplin

tersebut sangat diperlukan di sekolah, karena tindakan disiplin ini akan dapat memberikan efek jera bagi guru yang tidak disiplin untuk bekerja sesuai dengan aturan sekolah.

2.1.4.3. Pelaksanaan Disiplin Kerja Guru

Disiplin kerja menurut Sutrisno (2011:94) menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan yang baik harus dapat menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin antarlain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerjalain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selamadalamorganisasi.

Berdasar pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan organisasi hendaknya masuk akal, bersifat adil bagi seluruh guru, serta dikomunikasikan kepada guru sehingga mereka tahu mana yang menjadi larangan atau bukan larangan.

Sutrisno (2011:94-95) menyatakan bahwa disiplin kerja dikatakan baik apabila guru mengikuti peraturan dengan sukarela, sebaliknya disiplin kerja dikatakan buruk apabila guru mengikuti peraturan dengan paksaan. Semua Madrasah Aliyah Negeri se- Kabupaten Deli Serdang secara teoritis sudah melaksanakan disiplin kerja yang baik dengan sudah adanya tata tertib atau

peraturan secara tertulis maupun tidak tertulis yang harus dilaksanakan atau dilarang bagi semua guru. Meskipun begitu, secara praktik guru-guru masih belum melaksanakan semua tata tertib tersebut. Masih ada peraturan-peraturan yang dilanggar guru baik dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja.

2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru

Dalam buku Hasibuan (2003:194) menyebutkan indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Tujuan dan kemampuan Tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan, agar pegawai dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugasnya.
- b. Teladan kepemimpinan Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja pegawai, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh pegawainya.
- c. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaan.
- d. Keadilan Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
- e. Waskat Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja pegawai. Pemimpin harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi pegawai.
- f. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi atau perusahaan.
- g. Ketegasan Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh pegawai, dengan demikian pimpinan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

Sutrisno (2011:89-92) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Apabila pegawai menerima kompensasi yang memadai, akan dapat bekerja tenang, tekun, dan berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Namun, apabila kompensasi yang diterima kurang memadai, maka pegawai akan berpikir untuk mencari tambahan penghasilan dari luar, sehingga dapat menyebabkan pegawai tersebut mangkir serta sering izin keluar. Pemberian kompensasi yang memadai juga belum menjamin tegaknya disiplin kerja.
- b. Apabila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam organisasi, maka harus lebih dahulu mempraktikkannya agar dapat diikuti dengan baik oleh pegawainya. Begitu juga di sekolah, seorang kepala sekolah harus dapat memberikan contoh sikap disiplin yang baik agar para guru dapat mengikutinya, dan para guru harus dapat memberikan contoh disiplin yang baik agar para siswa dapat mengikutinya.
- c. Seorang pemimpin harus berani mengambil tindakan yang tegas bagi para pelanggar disiplin sesuai dengan tingkat pelanggarannya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan yang mempunyai kedekatan batin dengan pegawainya akan selalu dihormati dan dihargai oleh pegawai sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerjakaryawan.
- d. Pembinaan disiplin tidak dapat terlaksana apabila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan dan hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai kondisi dan situasi. Oleh karena itu, agar disiplin
- e. Dapat ditegakkan maka suatu organisasi harus mempunyai aturan tertulis yang jelas dan diinformasikan ke karyawan.
- f. Adanya pengawasan, para pegawai akan terbiasa melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan menciptakan kebiasaan-kebiasaan positif kepada para pegawai dalam organisasi atau perusahaan, maka dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai-pegawainya tersebut

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah: a. Tujuan dan kemampuan, b. Teladan kepemimpinan, c. Balas jasa/kompensasi, d. Keadilan, e. Waskat, f. Sanksi hukuman, g. Ketegasan pemimpin, dan h. Ada aturan yang jelas.

2.1.4.5. Indikator Disiplin Kerja Guru

Untuk mendapatkan sikap Disiplin Kerja Guru maka dapat dilihat dari Indikator disiplin kerja yaitu (Soejono, 2007):

- 1) Ketepatan waktu. Dalam hal ini dimisalkan para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.
- 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.
- 3) Tanggung jawab yang tinggi. Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin.
- 4) Ketaatan terhadap aturan kantor. Sebagai contohnya pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Tingkat disiplin kerja seseorang dapat dilihat dari hal beberapa indikator pada disiplin kerja. Disiplin kerja memiliki beberapa indikator. Menurut Hasibuan (2016:194) indikator-indikator disiplin kerja yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan

5. Waskat
6. Sanksi Hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

2.2. Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Atep Yogaswara, dkk (2010) menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (45,10%) dan sistem informasi kepegawaian terhadap kinerja mengajar guru pada kategori rendah (61,60%) dan kemampuan manajer kepala sekolah dan sistem informasi kepegawaian secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (65,30%). Penelitian yang dilakukan oleh Laily Maghfiroh (2018) Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo, dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Atep Yogaswara, Nanang Fattah dan Udin Saefudin Saud (2010) menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Januar Barkah (2014) menyatakan terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 13 Jakarta. Terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru Madrasah

Aliyah Negeri 13 Jakarta. Sedangkan hasil dari nilai R² (R Square) sebesar 0.417. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 41.7% kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru sedangkan sisanya sebesar 57.3% berpengaruh oleh faktor lainnya yang tidak teramati oleh penulis.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Dhanik Riastuti (2017) yang berjudul Pengaruh Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Guru PAI Terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara supervisi akademik terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Erni Agustina Suwartini (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap mutu pendidikan dan kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan Kaliri (2008) dengan judul Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Pamulang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elly Ismarini, dkk (2015) memberi kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama dengan kontribusi sebesar 35,9% terhadap kinerja guru.

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah adalah sosok kunci yang menentukan terwujudnya berbagai standar pengelolaan satuan pendidikan. Sebagai manajer, pengambilan berbagai keputusan strategis oleh kepala sekolah menjadi prasyarat keberhasilan pengembangan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu membangun kemandirian sekolah melalui penguatan dan manajemen untuk peningkatan kinerja guru. Untuk mewujudkan tujuan nasional dalam peningkatan kinerja guru, setiap sekolah sangat membutuhkan manajemen yang baik dalam melaksanakan kegiatannya. Dengan manajemen yang baik dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengarahkan kegiatan sekolah dan dapat dipergunakan sebagai patokan yang harus dipegang oleh semua pihak warga sekolah untuk mencapai tujuan.

2.3.2. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Kegiatan utama di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah adalah kegiatan pembelajaran dimana seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Peran kepala sekolah sebagai supervisor merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Dalam perannya sebagai seorang supervisor di sekolah, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan tenaga kependidikan demi tercapainya tujuan pembelajaran. Didalam kepemimpinannya, kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada yang

berkaitan dengan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan disekolah. Supervisi akan terwujud apabila seorang kepala sekolah dapat memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahannya, mengadakan pengawasan, serta motivasi sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi guru. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para guru dilakukan secara rutin dan terjadwal dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

2.3.3. Pengaruh Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Guru merupakan penentu berhasil tidaknya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, guru perlu memiliki beberapa keterampilan dalam menimbulkan motivasi disiplin terhadap diri guru disekolah agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal mencapai tujuan bersama, seorang guru harus mampu mendayagunakan dirinya agar mau dan mampu membuat rencana pembelajaran pendidikan yang lebih berkualitas, silabus pembelajaran, program semester dan tahunan serta mampu melaksanakan evaluasi terhadap apa yang telah diberikan kepada siswa. Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih terdapat guru yang tidak berhasil dalam mengajar di sekolah dan bersikap apatis terhadap kinerjanya. Hal ini sangat disayangkan bila sikap apatis terdapat dalam diri gurukarena kurangnya kesadaran akan tanggung jawab. Hal ini akan berdampak

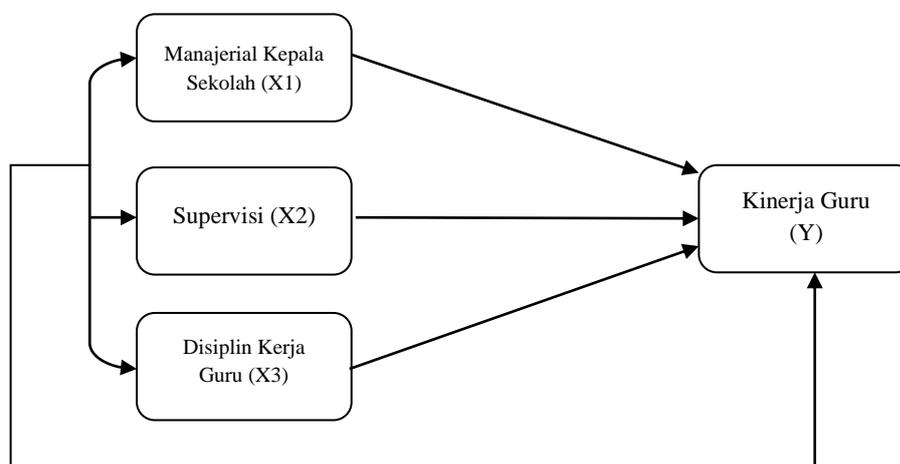
terhadap kinerjanya dan berimplikasi terhadap peserta didik. Guru yang baik hendaknya menyadari tanggung jawab akan fungsinya. Tugas-tugas yang diemban oleh guru menuntutnya untuk memiliki keterampilan tinggi dalam bidang konsep keadministrasian, kemampuan melakukan hubungan yang baik antara dirinya dan staf tata usaha serta keterampilan teknis untuk menyelenggarakan tugas-tugas instruksional.

2.3.4. Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Salah satu tugas manajer atau kepala sekolah terhadap guru adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, apakah kinerjanya baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan utama di sekolah perlu memahami dengan baik bagaimana manajemen supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah, karena supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan dua hal yang saling berkaitan dan menguatkan satu sama lainnya. Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah terutama dalam penegakan disiplin.

Keempat hal yang diuraikan diatas saling mempengaruhi dalam hal peningkatan kinerja guru , dimana kinerja guru dipengaruhi oleh manajerial

kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru. Secara sederhana dapat digambarkan pada sebuah model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian

Rumusan untuk hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang.
2. Terdapat pengaruh supervisi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang.
3. Terdapat pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang.
4. Terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri seKabupaten Deli Serdang

BAB 3
METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya, atau adakah variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lainnya. Analisis data menggunakan statistik deskriptif.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MAN 1 dan MAN 2 Deli Serdang. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Agustus 2020.

Tabel 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Judul									
2	Proposal									
3	Seminar Proposal									
4	Pengumpulan Data									
5	Analisis Data									
6	Menyusun Laporan Tesis									
7	Seminar Hasil									
8	Sidang									

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Ardat dan Jaya, 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di MAN se-Kabupaten Deli Serdang berjumlah 105 orang dengan rincian yaitu MAN 1 Deli Serdang sebanyak 38 orang dan guru MAN 2 Deli Serdang sebanyak 67 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil secara purposive random sampling sebanyak 50 orang guru yang sudah tersertifikasi yaitu guru MAN 1 Deli Serdang sebanyak 21 guru dan guru MAN 2 Deli Serdang sebanyak 29 guru, peneliti menggunakan purposive random sampling dengan tujuan agar mempermudah pengambilan sampel, selain itu alasan peneliti menggunakan purposive random sampling karena guru-guru yang mengajar di MAN se kabupaten Deli Serdang umumnya sudah tersertifikasi dan pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah lebih difokuskan untuk guru-guru yang tersertifikasi.

Untuk mengetahui jumlah populasi dan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2. Populasi dan Sampel

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Guru Bersertifikasi
1.	MAN 1 Deli Serdang	38	21
2.	MAN 2 Deli Serdang	67	29
TOTAL		105	50

3.4. Variabel dan Definisi Operasional

Definisi Operasional Penelitian dapat dilihat pada tabel 3.3.yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 3.3. Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel : Manajerial Kepala Sekolah (X₁)	
Defenisi	Manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan seluruh program kerja lembaga pendidikan secara konseptual. Kunci dasar dari visi dan misi serta penjabarannya perlu diorganisasikan dengan matang agar seluruh manajer dan bawahannya dapat melakukan hubungan kerja yang sinergis dan mampu melaksanakan secara praktis hingga pada hal yang bersifat teknis (Hikmat, 2014)
Indikator Variabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan- perencanaan yang dibuat oleh manajer berkaitan dengan program pengajaran kesiswaan pembinaan para guru, pengembangan kurikulum dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat Intra dan ekstra kurikuler. 2. Mengelola administrasi keuangan lembaga dengan baik sehingga sesuai dengan penggunaan 3. Mengembangkan sarana dan prasarana lembaga yang memadai sehingga pembelajaran berjalan maksimal 4. Melakukan pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian secara optimal agar sistem administrasi berjalan baik
2. Variabel : Supervisi (X₂)	
Defenisi	Supervisi akademik yaitu supervisi yang menitik beratkan pengamatan pada masa akademik yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar mengajar (Mukhtar dan Iskandar, 2013).
Indikator Variabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami konsep supervisi akademik 2. Membuat rencana program supervisi akademik 3. Menerapkan teknik-teknik supervisi akademik 4. Menerapkan supervisi akademik, dan 5. Melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.
3. Variabel : Disiplin Kerja Guru (X₃)	
Defenisi	Disiplin kerja adalah merupakan suatu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk organisasi dalam menciptakan efektifitas terhadap pekerjaan, (Rivai, 2011).
Indikator Variabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan dan Kemampuan 2. Teladan pimpinan 3. Balas jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi Hukum 7. Ketegasan 8. Hubungan Kemanusiaan
4. Variabel : Kinerja Guru (Y)	
Defenisi	Kinerja Guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu (Ahmad Susanto, 2016).
Indikator Variabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar 2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa 3. Penguasaan metode dan strategi mengajar 4. Pemberian tugas-tugas kepada siswa 5. Kemampuan mengelola kelas 6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

Penelitian ini memiliki 4 variabel yang akan diteliti yaitu 3 variabel bebas (Independent variable) adalah (Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Supervisi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) dan 1 variabel terikat (dependent Variable) adalah (Kinerja Guru (Y))

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari angket, wawancara dan observasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh keterangan atau data untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden. Observasi dilakukan dengan peneliti langsung melakukan pengamatan terhadap kondisi lingkungan objek penelitian yang mendukung kegiatan penelitian sehingga didapat gambaran secara jelas tentang kondisi objek penelitian. Tujuan penggunaan angket adalah untuk mengumpulkan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap – sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

Jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup dengan pertanyaan yang diberikan kepada responden yaitu berupa pilihan berganda dengan penilaian skala likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Pedoman penilaian masing-masing pertanyaan yang diajukan menggunakan skala likert, yang setiap instrumen mempunyai 5 alternatif jawaban.

Pemberian skor adalah sebagai berikut :

- | | |
|--------------------------------------|-----------|
| 1) Jawaban Sangat Setuju (SS) | nilai = 5 |
| 2) Jawaban Setuju (S) | nilai = 4 |
| 3) Jawaban Ragu-ragu (R) | nilai = 3 |
| 4) Jawaban Tidak Setuju (TS) | nilai = 2 |
| 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) | nilai = 1 |

3.6. Uji Instrumen

3.6.1. Uji Validitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, maka data yang terkumpul terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas. Untuk menentukan validitas instrumen ditentukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS versi 22 yaitu dengan melihat pearson correlation dari setiap item soal. Untuk menafsirkan keberartian harga validitas instrumen, maka harga tersebut dikonsultasikan ke tabel kritik r product moment dengan signifikansi 5%. Apabila kriteria r hitung $>$ r tabel maka korelasi tersebut valid dan sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka korelasi tersebut tidak valid (Siregar, 2011).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah keterandalan atau ketepatan suatu test apabila ditestkan kepada subjek yang sama dimanapun, untuk menentukan reliabilitas instrumen digunakan aplikasi program SPSS versi 22 dengan melihat harga Alpha Cronbach dari data yang dianalisis reliabilitasnya. Suatu variabel

dikatakan reliabel jika harga Alpa Cronbach $> 0,60$ dan kurang reliabel jika harga Alpa Cronbach $< 0,60$ (Siregar, 2011).

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang digunakan adalah statistik deskriptif yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tidak ada pengujian hipotesis tetapi berusaha mengeksplorasi data dan berusaha memaparkan semua informasi yang memungkinkan mengenai data penelitian (Jaya dan Ardat, 2013).

Variabel yang akan dipaparkan dalam penelitian ini adalah variabel Manajerial Kepala Sekolah (X1) sebagai variabel bebas, Supervisi (X2) sebagai variabel bebas, Disiplin Kerja (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja Guru (Y) sebagai variabel terikat. Menggunakan analisis deskriptif ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas pada setiap data variabel dan dapat ditarik kesimpulan yang dapat berlaku bagi seluruh populasi yang menjadi objek penelitian yang dilakukan.

3.7.2. Uji Asumsi Klasik

3.7.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dengan menggunakan uji KolmogorovSmirnov dengan aplikasi program SPSS versi 22. Uji ini digunakan untuk mengetahui kenormalan distribusi beberapa data. Uji ini membandingkan serangkaian data pada sampel

terhadap distribusi normal serangkaian nilai dengan mean dan standart deviasi yang sama. Kriteria penilaian jika nilai Asymp Sig (2-Tailed) $> 0,05$ maka data berdistribusi normal dan jika nilai Asymp Sig (2-Tailed) $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal (Siregar, 2011).

3.7.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara variabel bebas pada model regresi. Uji multikolinearitas menggunakan aplikasi program SPSS versi 22. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini memiliki koefisien korelasi yang tidak sama dengan nol terhadap variabel bebas lainnya. Adanya multikolinearitas menyebabkan sulit mendapat estimasi yang tepat. Hipotesis yang digunakan adalah $H_0 =$ terdapat multikolinearitas dan $H_a =$ tidak terdapat multikolinearitas. Kriteria pengujian adalah nilai tolerance atau VIF. Jika tolerance $> 0,10$, maka H_0 ditolak. Jika tolerance $< 0,10$, maka H_0 diterima. Atau Jika VIF > 10 , maka H_0 diterima. Jika VIF < 10 , maka H_0 ditolak (Setyawarno, 2016)

3.7.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS versi 22. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Suatu data terdapat heteroskedastisitas apabila nilai pada Sig. < (5% = 0,05). Apabila nilai Sig. > alpha (5% = 0,05) maka data tersebut dinyatakan homoskedastisitas atau tidak terdapat heteroskedastisitas (Setyawarno,2016).

3.7.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui hubungan fungsional antara beberapa variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan regresi linear berganda. Bentuk persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut : $Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$, dimana Y adalah variabel terikat, a adalah konstanta, dan b adalah koefisien regresi, X_1 adalah variabel bebas 1 dan X_2 adalah variabel bebas 2, dan X_3 adalah variabel bebas 3 dan e adalah variabel pengganggu (error). Analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS versi 22.

3.7.4. Uji Hipotesis

3.7.4.1. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Untuk menguji hubungan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau pervariabel digunakan uji t.

Hipotesis Parsial berupa :

1. Variabel Manajerial Kepala Sekolah

Ho :Tidak terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN seKabupaten Deli Serdang

Ha :Terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru
MAN seKabupaten Deli Serdang

2. Variabel Supervisi

Ho :Tidak terdapat pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Guru MAN se
Kabupaten Deli Serdang

Ha :Terdapat pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Guru MAN se Kabupaten
Deli Serdang

3. Variabel Disiplin Kerja

Ho :Tidak terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru MAN se
Kabupaten Deli Serdang

Ha :Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru MAN se
Kabupaten Deli Serdang

Kriteria pengujian adalah pada taraf signifikansi 5% dan t hitung dibandingkan terhadap t tabel untuk uji 2 pihak (two tailed). Jika t hitung < t tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak dan jika t hitung > t tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima. (Nugroho, 2011).

3.7.4.2. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui secara bersama-sama (simultan) apakah variabel bebas X1, variabel bebas X2 dan variabel bebas X3 memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat Y. Hipotesis Simultan berupa :

Ho : Tidak terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru secara bersama-sama terhadap Kinerja guru MAN Sekabupaten Deli Serdang

Ha : Terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MAN Sekabupaten Deli Serdang

Kriteria pengujian adalah pada taraf signifikansi 5% dan F hitung dibandingkan terhadap F tabel untuk uji 2 pihak (two tailed). Jika F hitung < F tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak dan jika F hitung > F tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. (Nugroho, 2011).

3.7.4.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat atau dengan kata lain nilai koefisien determinasi ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan terhadap variabel Y. Syarat uji koefisien determinasi adalah hasil uji F bernilai signifikan. Analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS 22 dengan melihat tabel model summary dan melihat harga R^2 . Harga R square bernilai antara 0 sampai 1, jika hasil analisis yang dilakukan harga R square mendekati 1 maka pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kuat. Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam hal ini (e) dapat dihitung dengan menggunakan rumus $e = 1 - R^2$ (Setyawarno,2016)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskriptif Data Penelitian

Keadaan responden, untuk tahun ajaran 2020/2021 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Usia Responden

Usia dalam keterkaitannya dengan perilaku individu dilokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Tabulasi usia responden dapat dilihat pada tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1.	30-39 tahun	10	20%
2.	40-49 tahun	16	32%
3.	50-59 tahun	24	48%
	Jumlah	50 Orang	100%

Sumber : MAN 1 dan MAN 2 Deli Serdang

Dari tabel 4.1. di atas diketahui bahwa responden pada kelompok umur 30-39 tahun sebanyak 10 orang (20%), 40-49 tahun sebanyak 16 orang (32%), 50-59 tahun sebanyak 24 orang (48%). Hal ini menunjukkan bahwa guru di Madrasah Negeri se Kabupaten Deli serdang sebagian besar masih berusia muda dan lebih banyak pada usia yang sangat produktif. Hal ini menunjukkan bahwa usia yang masih relatif muda, kinerja yang akan dihasilkan relatif tinggi.

2) Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja tertentu jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin dilihat pada tabel 4.2. sebagai berikut ini:

Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	20	40%
2	Perempuan	30	60%
	Jumlah	50 Orang	100%

Sumber : MAN 1 dan MAN 2 Deli Serdang

Dari tabel 4.2. diatas dapat diketahui bahwa responden berdasarkan kelompok jenis kelamin laki-laki sebanyak 20 orang (40%) dan perempuan sebanyak 30 orang (60%) dari total keseluruhan. Jumlah guru perempuan lebih banyak dari guru laki-laki, tetapi perbedaan jumlah guru berjenis kelamin laki-laki atau perempuan tidak terlalu berpengaruh didalam profesi sebagai seorang pendidik atau guru.

3) Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan seringkali di pandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagaimana terlihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S1	36	72%
2	S2	14	28%
	Jumlah	50 Orang	100%

Sumber : MAN 1 dan MAN 2 Deli serdang

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yang memiliki tingkat pendidikan Strata1 sebanyak 36 orang (72%) dan Strata 2 sebanyak 14 orang (28 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sangat diperlukan dan berpengaruh di dalam kelancaran pekerjaan.

4) Masa Kerja Responden

Masa kerja responden juga hal yang penting untuk sebuah penelitian. Masa kerja dapat dijadikan ukuran untuk melihat seseorang mampu menikmati setiap pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini dapat disajikan pada tabel 4.4. sebagai berikut.

Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	08-15 tahun	10	20%
2	16-23 tahun	18	36%
3	24-30 tahun	22	44%
	Jumlah	50 orang	100%

Sumber : MAN 1 dan MAN 2 Deli Serdang

Dari tabel 4.4 diatas diketahui bahwa masa kerja responden 08- 15 tahun sebanyak 10 orang (20%), 16-23 tahun sebanyak 18 orang (36%) dan 24- 30 tahun sebanyak 22 orang (44%).

4.1.2. Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis statistic deskriptif variabel kinerja guru (Y), manajerial kepala sekolah (X1), supervisi (X2), disiplin kerja guru (X3) dapat terlihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Stan. Dev.	N
Kinerja Guru	146,58	13,35	50
Manajerial Kepala Sekolah	138,58	15,46	50
Supervisi	126,12	10,09	50
Disiplin Kerja Guru	133,70	12,45	50

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa variable kinerja guru diperoleh mean sebesar 146,58 dengan standar deviasi sebesar 13,35. Variabel manajerial kepala sekolah diperoleh mean sebesar 138,58 dengan standar deviasi sebesar 15,46 dan supervisi diperoleh mean sebesar 126,12 dengan standar deviasi sebesar 10,09 serta variable disiplin kerja guru diperoleh mean sebesar 133,70 dengan standar deviasi sebesar 12,45.

4.1.2.1. Deskripsi Variabel Kinerja Guru

Variabel kinerja guru dengan butir instrument penelitian sebanyak 32 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

Skor tertinggi	Skor terendah	Range	Interval kelas
$5 \times 32 = 160$	$1 \times 32 = 32$	128	$128 : 5 = 26$

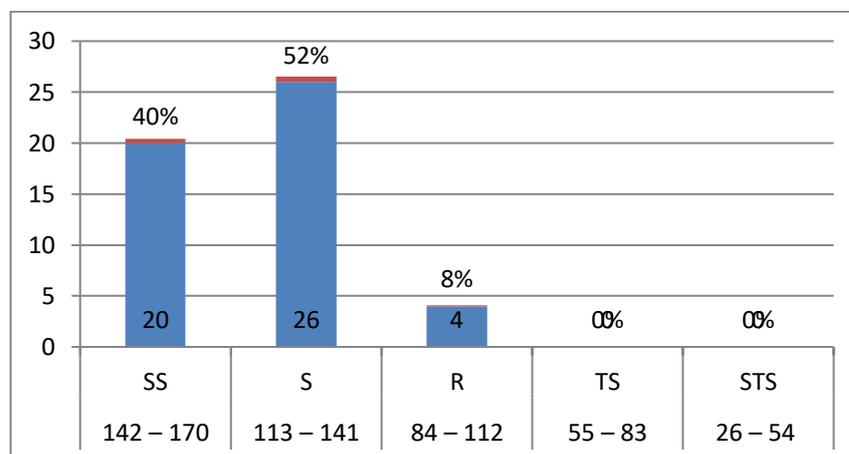
Adapun secara rinci deskripsi kinerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut .

Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja Guru MAN se Kabupaten Deli Serdang

No	Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	142 – 170	SS	20	40%
2	113 – 141	S	26	52%
3	84 – 112	R	4	8%
4	55 – 83	TS	0	0%
5	26 – 54	STS	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja guru menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat baik 40%, baik 52%, cukup baik 8%, sedangkan diperoleh mean - standar deviasi sebesar $146,58 - 13,35 = 133,23$, terletak pada interval 113 – 141 dalam kategor setuju. Dengan demikian kinerja guru MAN se kabupaten Deli Serdang adalah setuju.

Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk diagram batang yang dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :



Gambar 4.1. Deskripsi Persentase Kinerja Guru MAN seKabupaten Deli Serdang

4.1.2.2. Deskripsi Variabel Manajerial Kepala Sekolah

Variabel manajerial kepala sekolah dengan butir instrument penelitian sebanyak 30 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

Skor tertinggi	Skor terendah	Range	Interval kelas
$5 \times 30 = 150$	$1 \times 30 = 30$	120	$120 : 5 = 24$

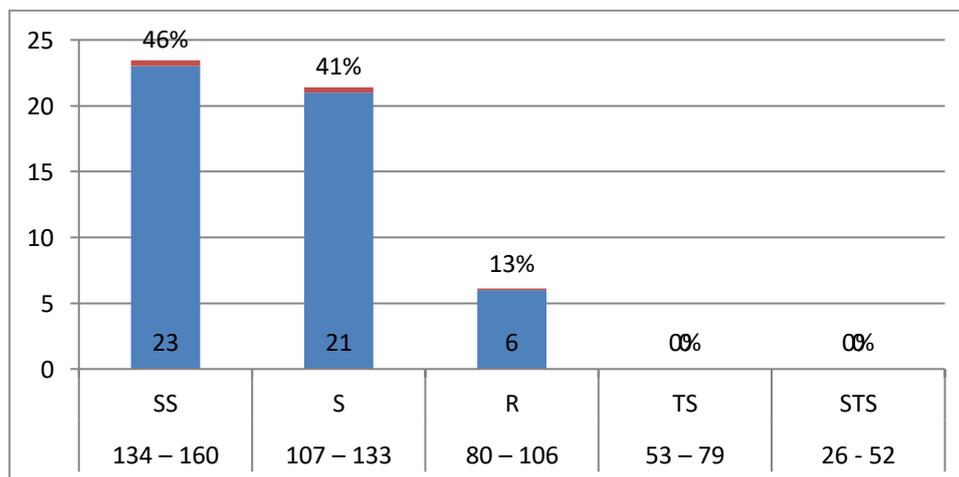
Adapun secara rinci deskripsi Manajerial Kepala Sekolah MAN se Kabupaten Deli Serdang berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7 Deskripsi Manajerial Kepala Sekolah MAN seKabupaten Deli Serdang

No	Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	134 – 160	SS	23	46%
2	107 – 133	S	21	41%
3	80 – 106	R	6	13%
4	53 – 79	TS	0	0%
5	26 - 52	STS	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan bahwa manajerial kepala sekolah menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat baik 46%, baik 41%, cukup baik 13%, sedangkan diperoleh mean - standar deviasi sebesar $138,58 - 15,46 = 123,13$, terletak pada interval 107 – 133 dalam kategori setuju. Dengan demikian Manajerial Kepala Sekolah MAN se kabupaten Deli Serdang adalah setuju.

Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk *diagram batang* yang dapat dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut.



Gambar 4.2. Deskripsi Persentase Manajerial Kepala Sekolah

4.1.2.3. Deskripsi Variabel Supervisi

Variabel supervisi dengan butir instrument penelitian sebanyak 31 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{array}{cccc} \text{Skor tertinggi} & \text{Skor terendah} & \text{Range} & \text{Interval kelas} \\ 5 \times 31 = 155 & 1 \times 31 = 31 & 124 & 124 : 5 = 25 \end{array}$$

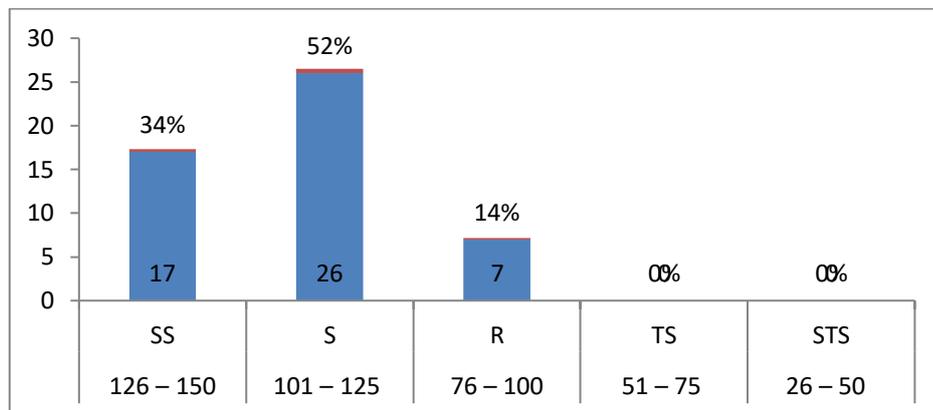
Adapun secara rinci deskripsi supervisi MAN se Kabupaten Deli Serdang berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut .

Tabel 4.8 Deskripsi supervisi MAN seKabupaten Deli Serdang

No	Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	126 – 150	SS	17	34%
2	101 – 125	S	26	52%
3	76 – 100	R	7	14%
4	51 – 75	TS	0	0%
5	26 – 50	STS	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan bahwa supervisi menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat baik 34%, baik 52%,cukup baik 14%, sedangkan diperoleh mean - standar devisi sebesar $126,12 - 10,09 = 116,03$, terletak pada interval 101 – 125 dalam kategor setuju. Dengan demikian Supervisi MAN se kabupaten Deli Serdang adalah setuju.

Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk *diagram batang* yang dapat dilihat pada gambar 4.3 sebagai berikut :



Gambar 4.3. Deskripsi Persentase Supervisi MAN seKabupaten Deli Serdang

4.1.2.4. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja Guru

Variabel disiplin kerja guru dengan butir instrument penelitian sebanyak 34 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut:

Skor tertinggi	Skor terendah	Range	Interval kelas
$5 \times 34 = 170$	$1 \times 34 = 34$	136	$136 : 5 = 27$

Adapun secara rinci deskripsi disiplin kerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut .

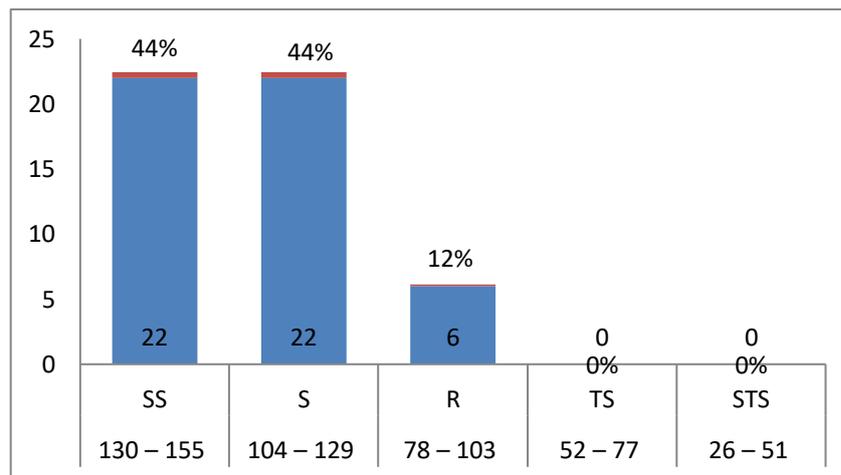
Tabel 4.9 Deskripsi Disiplin Kerja Guru MAN seKabupaten Deli Serdang

No	Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	130 – 155	SS	22	44%
2	104 – 129	S	22	44%
3	78 – 103	R	6	12%
4	52 – 77	TS	0	0%
5	26 – 51	STS	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan bahwa disiplin kerja guru menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat baik 44%, baik 44%, cukup baik 12%, sedangkan diperoleh mean – standar deviasi sebesar $133,70 - 12,45 =$

121,25, terletak pada interval dalam kategor setuju. Dengan demikian disiplin kerja guru MAN se kabupaten Deli Serdang adalah setuju.

Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk *diagram batang* yang dapat dilihat pada gambar 4.4 sebagai berikut :



Gambar 4.4. Deskripsi Persentase Disiplin Kerja Guru MAN seKabupaten Deli Serdang

4.1.3. Hasil Uji Validitas Data

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ (dengan nilai sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dinyatakan valid.
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (dengan nilai sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dinyatakan tidak valid.

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak dengan membandingkan nilai r_{hitung} terhadap r_{tabel} , dimana nilai r_{tabel} dengan jumlah responden 30 adalah 0,361. Korelasi antar butir soal dengan

skor kurang dari 0,361 maka dinyatakan butir pertanyaan tidak valid. Sebaliknya jika r hitung lebih besar r tabel maka butir pertanyaan dinyatakan valid. Hasil analisis validitas soal dengan program SPSS versi 22 ditunjukkan pada table berikut :

Tabel 4.10. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Jumlah Soal	Tidak Valid	Valid
Manajerial Kepala Sekolah (X1)	40	8	32
Supervisi (X2)	40	10	30
Disiplin Kerja Guru (X3)	40	9	31
Kinerja Guru (Y)	40	6	34

(Hasil Perhitungan SPSS Versi 22)

4.1.4. Hasil Uji Reliabilitas Data

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika cronbach alpha atau r hitung 0,80 – 1,00 = sangat reliabel
2. Jika cronbach alpha atau r hitung 0,61 – 0,79 = reliabel
3. Jika cronbach alpha atau r hitung 0,00 – 0,60 = kurang reliabel

Sehingga suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $>$ 0,60

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Manajerial Kepala Sekolah (X1)	0,972	Reliabel
Supervisi (X2)	0,959	Reliabel
Disiplin Kerja Guru (X3)	0,960	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,968	Reliabel

(Hasil Perhitungan SPSS Versi 22)

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai Cronbach Alpha yang cukup besar yaitu di atas 0,60 sehingga

dapat dikatakan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel dari angket yang digunakan adalah reliabel sehingga selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.1.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan upaya memperoleh hasil analisis regresi yang valid. Dalam hal ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas data.

4.1.5.1. Hasil Uji Normalitas Data

Sebelum dilakukan pengolahan data dengan menggunakan uji regresi linear sederhana, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data. Uji normalitas data ini dilakukan untuk menganalisis apakah syarat persamaan regresi linear sudah terpenuhi atau belum. Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear sederhana antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji kolmogorov smirnov test. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika Asymp. Sig (2-tailed) $> 0,05$ maka data berdistribusi normal
2. Jika Asymp. Sig (2-tailed) $< 0,05$ maka data berdistribusi tidak normal

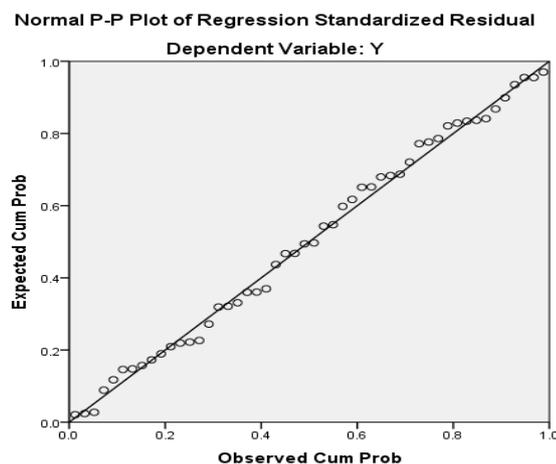
Tabel 4.12. Hasil Pengujian Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		x1	x2	x3	y
N		50	50	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	138,5800	126,1200	133,7000	146,5800
	Std. Deviation	15,46040	10,08462	12,44457	13,34792
Most Extreme Differences	Absolute	,093	,104	,078	,078

	Positive	,083	,104	,074	,057
	Negative	-,093	-,078	-,078	-,078
Kolmogorov-Smirnov Z		,656	,737	,552	,551
Asymp. Sig. (2-tailed)		,782	,649	,921	,922

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Dengan melihat dari hasil uji normalitas data dengan uji one sample Kolmogorov Smirnov Test diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk masing-masing variabel yaitu Manajerial Kepala Sekolah sebesar 0,782, Supervisi sebesar 0,649, Disiplin Kerja Guru sebesar 0,921, dan Kinerja Guru sebesar 0,922 menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji persyaratan ini memenuhi untuk menganalisis dengan analisis regresi sebagai suatu persyaratannya. Selanjutnya berdasarkan grafik P-Plot, data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Adapun secara lengkap dan rinci dapat dilihat pada gambar.4.5 berikut :



Gambar 4.5. P-Plot Hasil Uji Normalitas

4.1.5.2. Uji Multikolinearitas

Ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi dapat dideteksi dengan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan nilai toleransi (*tolerance*). Suatu model regresi dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas jika mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10 dan mempunyai nilai *tolerance* di atas 0.1 (Umar, 2010:80). Dalam model regresi ini, hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Manajerial Kepala Sekolah	,416	2,406
	Supervisi	,556	1,797
	Disiplin Kerja Guru	,494	2,024

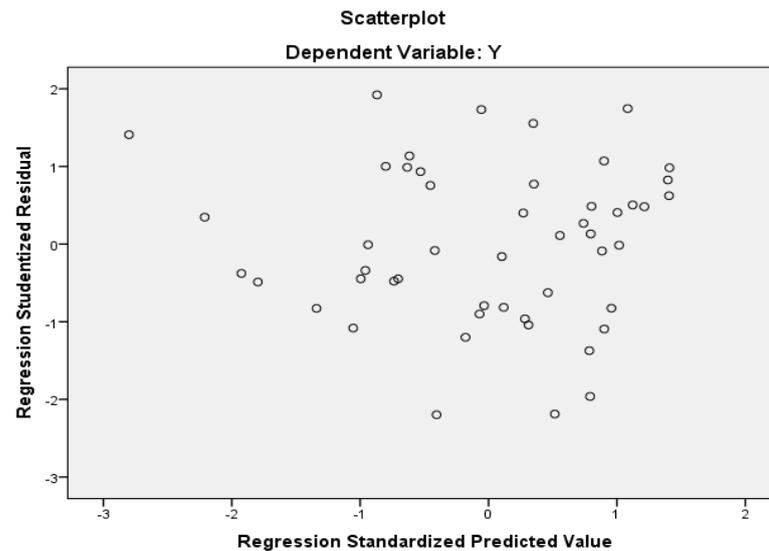
a. Dependent Variable: Kinerja guru

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala Multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

4.1.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi ada atau tidaknya masalah heteroskedastisitas dalam suatu model regresi bisa dilakukan dengan melihat pada titik- titik pada grafik scatterplot dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut. Jika ada pola tertentu, seperti titik- titik membentuk suatu pola yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik- titik menyebar tidak

teratur maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari pelaksanaan uji heteroskedastisitas terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.6. Heteroskedastisitas

Gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homokedastisitas.

4.1.6. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pola atau bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan menggunakan rumus regresi linear berganda yaitu :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Dimana : Y = Kinerja Guru
 a = Konstanta
 b = Koefisien regresi
 X₁ = Manajerial Kepala Sekolah
 X₂ = Supervisi
 X₃ = Disiplin Kerja Guru
 e = standar error (variabel lain)

Berikut ini adalah hasil koefisien regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 22 for windows :

Tabel 4.14 Koefisien Regresi Berganda

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,053	10,294		1,074	,289
	Manajerial Kepala Sekolah	,546	,077	,633	7,102	,000
	Supervisi	,241	,102	,182	2,367	,022
	Disiplin Kerja Guru	,220	,088	,205	2,505	,016

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 11,053 + 0,546X_1 + 0,241X_2 + 0,220X_3 + e$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa :

1. Konstanta bernilai 11,053; hal ini menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas (X₁, X₂ dan X₃) maka Kinerja Guru (Y) akan bernilai 11,053.
2. Nilai konstanta 11,053 menunjukkan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu bahwa semakin tinggi nilai variabel bebas

Manajerial Kepala Sekolah (X1), Supervisi (X2) dan Disiplin Kerja Guru (X3) maka nilai Kinerja Guru (Y) akan semakin tinggi.

3. Koefisien variabel Manajerial Kepala Sekolah (X1), Supervisi (X2) dan Disiplin Kerja Guru (X3) memberikan nilai sebesar 0,546; 0,241; 0,220 yang berarti bahwa jika variabel Manajerial Kepala Sekolah (X1), Supervisi (X2) dan Disiplin Kerja Guru (X3) semakin baik maka Kinerja Guru (Y) akan mengalami peningkatan.
4. Koefisien Manajerial Kepala Sekolah memberikan nilai sebesar 0,546 yang berarti bahwa jika manajerial kepala sekolah semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.
5. Koefisien supervisi memberikan nilai sebesar 0,241 yang berarti bahwa jika supervisi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.
6. Koefisien Disiplin Kerja Guru memberikan nilai sebesar 0,220 yang berarti bahwa jika Disiplin Kerja Guru semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.

4.1.7. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji t parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

1. H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
2. H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) sebesar 5% dan derajat kebebasan (df) = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel sebanyak 50 dan k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4 variabel. Maka derajat kebebasan adalah $50 - 4 = 46$. Uji t hitung yang dilakukan adalah uji dua pihak, maka t tabel yang digunakan adalah 2,013. Hasil pengujian uji t parsial menggunakan program SPSS versi 22 dan dapat dilihat pada tabel berikut:

4.1.7.1. Uji Hipotesis Parsial Manajerial Kepala Sekolah (X1)

Tabel 4.15. Hipotesis Parsial X1

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,604	7,781		5,090	,000
	Manajerial Kepala Sekolah	,772	,056	,894	13,832	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Perumusan hipotesis:

Ho : tidak ada pengaruh positif antara Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru .

Ha : terdapat pengaruh positif antara Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis Manajerial Kepala Sekolah menunjukkan nilai t hitung $13,832 > t$ tabel 2,013, dengan taraf signifikansi 0.000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan

demikian dapat diartikan bahwa hipotesis Ha “Manajerial Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Guru” diterima.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6979,310	1	6979,310	191,337	,000 ^b
	Residual	1750,870	48	36,476		
	Total	8730,180	49			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), manajerial kepala sekolah

Pengajuan pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 191,337$. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($191,337 > 2.810$). Dengan menggunakan batas signifikansi (Sig.) 5 % ($0.000 < 0.05$). Hal ini berarti bahwa variabel Manajerial Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Deli Serdang, yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,894 ^a	,799	,795	6,03957

a. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,799. Hal ini berarti 79,9% variasi variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel Manajerial Kepala Sekolah.

4.1.7.2. Uji Hipotesis Parsial Supervisi (X2)

Tabel 4.16. Hipotesis Parsial X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,426	17,074		1,665	,102

	Supervisi	,937	,135	,708	6,942	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						

Perumusan hipotesis:

Ho : tidak ada pengaruh positif antara Supervisi dengan kinerja guru

Ha : terdapat pengaruh positif antara Supervisi dengan kinerja guru.

Dari Tabel 4.16 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis supervisi menunjukkan nilai t hitung $6,942 > t$ tabel $2,013$, dengan taraf signifikansi 0.000 . Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 , yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat diartikan bahwa hipotesis H_a “Supervisi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru” diterima.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4373,641	1	4373,641	48,188	,000 ^b
	Residual	4356,539	48	90,761		
	Total	8730,180	49			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), supervisi

Pengajuan pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 48,188$. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($48,188 > 2.810$). Dengan menggunakan batas signifikansi (Sig.) 5% ($0.000 < 0.05$). Hal ini berarti bahwa variabel supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Deli Serdang, yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 ^a	,501	,491	9,52687

a. Predictors: (Constant), supervisi

b. Dependent Variable: kinerja guru

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,501. Hal ini berarti 50,1% variasi variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel supervisi.

4.1.7.3. Uji Hipotesis Parsial Disiplin Kerja Guru (X3)

Tabel 4.17. Hipotesis Parsial X3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,287	13,792		2,849	,006
	Disiplin Kerja Guru	,802	,103	,748	7,812	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Perumusan hipotesis:

Ho : tidak ada pengaruh positif antara Disiplin Kerja Guru dengan Kinerja Guru.

Ha : terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja Guru dengan Kinerja Guru.

Dari Tabel 4.18 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis Disiplin Kerja Guru menunjukkan nilai t hitung $7,812 > t$ tabel $2,013$, dengan taraf signifikansi $0,000$. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari $0,05$, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian dapat diartikan bahwa hipotesis Ha “Disiplin Kerja Guru mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Guru ” diterima.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4886,927	1	4886,927	61,035	,000 ^b
	Residual	3843,253	48	80,068		
	Total	8730,180	49			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru

Pengajuan pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 61,035$. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($61,035 > 2,810$). Dengan menggunakan batas signifikansi (Sig.) 5 % ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa variabel supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Deli Serdang, yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 ^a	,560	,551	8,94806

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru

b. Dependent Variable: kinerja guru

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,560. Hal ini berarti 56,0% variasi variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja guru.

4.1.8. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama- sama diuji dengan menggunakan uji F.

Kriteria pengambilan keputusan :

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k);(k-1)

Derajat bebas pembilang = $k - 1 = 4 - 1 = 3$

Derajat bebas penyebut = $n - k = 50 - 4 = 46$

Maka $F_{\text{tabel } 0.05 (3; 46)} = 2.810$

Hasil pengujian Uji F (uji serempak) menggunakan program *SPSS Statistics 22.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel 4.18

Tabel 4.18 Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7404,493	3	2468,164	85,643	,000 ^b
	Residual	1325,687	46	28,819		
	Total	8730,180	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi, Disiplin Kerja Guru

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{\text{hitung}} = 85,643$. Jadi $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} (85,643 > 2.810)$. Dengan menggunakan batas signifikansi (Sig.) 5 % ($0.000 < 0.05$). Hal ini berarti bahwa variabel Manajerial Kepala Sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Deli Serdang, yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima.

Dengan demikian terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Deli Serdang (hipotesis keempat diterima).

4.1.9. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel- variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.19 Koefisien determinasi

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,921 ^a	,848	,838	5,36836	,848	85,643	3	46	,000	1,686

a. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah, supervisi, disiplin kerja guru

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,848. Hal ini berarti 84,8% variasi variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel Manajerial Kepala Sekolah, supervisi, dan disiplin kerja guru, sedangkan sisanya sebesar 15,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat

positif artinya semakin tinggi manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja guru maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan,, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing- masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut.

4.2.1. Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,799 atau 79,9%. Kepala sekolah adalah sosok kunci yang menentukan terwujudnya berbagai standar pengelolaan satuan pendidikan. Sebagai manajer, pengambilan berbagai keputusan strategis oleh kepala sekolah menjadi prasyarat keberhasilan pengembangan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu membangun kemandirian sekolah melalui penguatan dan manajemen untuk peningkatan mutu pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan nasional dalam peningkatan mutu pendidikan, setiap sekolah sangat membutuhkan manajemen yang baik dalam melaksanakan kegiatannya. Dengan manajemen yang baik dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengarahkan kegiatan sekolah dan dapat dipergunakan sebagai patokan yang harus dipegang oleh semua pihak warga sekolah untuk mencapai tujuan.

Di bidang pendidikan, kepala sekolah adalah seorang manajer yang menggerakkan orang lain, dalam hal ini guru dan pegawai, untuk bekerja lebih giat dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama dan memberi contoh untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang kepala sekolah, di samping

harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fairuzah El. Faradis (2018) yang berjudul Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Dari hasil angket yang telah disebar peneliti kepada guru MAN se Kabupaten Deli Serdang memberikan gambaran bahwa sebagian besar guru MAN se Kabupaten Deli Serdang menganggap pelaksanaan Manajerial kepala madrasah sudah baik. Namun ada beberapa guru merasa bahwa yang dijalankan kepala madrasah masih belum maksimal.

Maka, dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa manajerial kepala madrasah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang ada disekolah. Kepala Madrasah dituntut mempunyai

kemampuan manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja guru MAN se- Kabupaten Deli Serdang cukup baik, terlihat dari pengaruh manajerial kepala madrasah yang mampu mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4.2.2. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa pengaruh supervisi terhadap kinerja guru sebesar 0,501 atau 50,1%. Kegiatan utama di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah adalah kegiatan pembelajaran dimana seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Peran kepala sekolah sebagai supervisor merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Dalam perannya sebagai seorang supervisor di sekolah, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru demi tercapainya tujuan pembelajaran. Didalam kepemimpinannya, kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah. Supervisi akan terwujud apabila seorang kepala sekolah dapat memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahannya, mengadakan pengawasan,

serta motivasi sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi guru. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para guru dilakukan secara rutin dan terjadwal dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indri Lestriyani (2013) yang berjudul Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru di SD Negeri dan Swasta Kota Sukabumi. Dalam penelitian yang menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Dari hasil angket yang telah disebar memberi gambaran bahwa sebagian besar jumlah guru menganggap bahwa supervisi kepala sekolah sudah baik. Namun masih ada beberapa guru merasa bahwa pelaksanaan supervisi kepala sekolah belum optimal untuk menunjang tingginya kinerja yang dihasilkan oleh guru. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel supervisi terhadap kinerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang.

Untuk memperoleh kinerja guru yang optimal maka kepala sekolah harus melakukan proses supervisi terhadap guru, adanya pelaksanaan supervisi dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan

kinerja guru. Tetapi dari hasil keseluruhan jawaban angket supervisi, memberi gambaran bahwa supervisi kepala sekolah di MAN se Kabupaten Deli Serdang, telah meningkatkan kinerja guru yang sangat positif dan signifikan, dengan demikian supervisi kepala sekolah merupakan suatu bentuk layanan, bimbingan, bantuan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan, memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru.

4.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 0,560 atau 56,0%. Guru merupakan penentu berhasil tidaknya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, guru perlu memiliki beberapa keterampilan dalam menimbulkan motivasi disiplin terhadap diri guru disekolah agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal mencapai tujuan bersama, seorang guru harus mampu mendayagunakan dirinya agar mau dan mampu membuat rencana pembelajaran pendidikan yang lebih berkualitas, silabus pembelajaran, program semester dan tahunan serta mampu melaksanakan evaluasi terhadap apa yang telah diberikan kepada siswa. Kenyataan dilapangan menunjukan bahwa masih terdapat guru yang tidak berhasil dalam mengajar di sekolah dan bersikap apatis terhadap kinerjanya. Hal ini sangat disayangkan bila sikap apatis terdapat dalam diri guru karena kurangnya kesadaran akan tanggung jawab. Hal ini akan berdampak terhadap kinerjanya dan berimplikasi terhadap peserta didik. Guru yang baik hendaknya menyadari

tanggung jawab akan fungsinya. Tugas-tugas yang diemban oleh guru menuntutnya untuk memiliki keterampilan tinggi dalam bidang konsep keadministrasian, kemampuan melakukan hubungan yang baik antara dirinya dan staf tata usaha serta keterampilan teknis untuk menyelenggarakan tugas-tugas instruksional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elly Ismarini, dkk (2015) memberi kesimpulan bahwaterdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama dengan kontribusi sebesar 35,9% terhadap kinerja guru.

Dari hasil angket yang disebar dan perolehan perhitungan statistik memberi gambaran bahwa sebagian besar jumlah guru menganggap bahwa disiplin kerja guru sudah baik. Namun ada beberapa guru yang masih belum memiliki disiplin kerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para guru untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, dimana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya melainkan melalui serangkaian proses. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Agar kinerja guru semakin tinggi dalam bekerja, maka disiplin kerja juga harus diperbaiki dan lebih ditingkatkan. Supaya tujuan organisasi sekolah dapat tercapai dengan optimal.

4.2.4 Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Dari hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa pengaruh manajerial kepala sekolah, supervise dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 0,848 atau 84,8%. Salah satu tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, apakah kinerjanya baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan utama di sekolah perlu memahami dengan baik bagaimana manajemen supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah, karena supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan dua hal yang saling berkaitan dan menguatkan satu sama lainnya. Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah terutama dalam penegakan disiplin.

Keempat hal yang diuraikan diatas saling mempengaruhi dalam hal peningkatan kinerja guru , dimana kinerja guru dipengaruhi oleh manajerial kepala sekolah, supervisi dan disiplin kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa manajerial kepala madrasah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja gurudengan t_{hitung} sebesar 13,832. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa manajerial kepala madrasah yang efektif akan semakin meningkatkan kinerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang.
2. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa supervisi kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan t_{hitung} sebesar 6,942. Dukungan yang diberikan melalui kegiatan supervisi kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang.
3. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa disiplin kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan t_{hitung} sebesar 7,812. Peningkatan disiplin kerja guru yang positif akan mendukung meningkatnya kinerja guru MAN se Kabupaten Deli Serdang.
4. Berdasarkan pengaruh secara bersama- sama, menunjukkan bahwa pengaruh manajerial kepala sekolah, supervisi, dan disiplin kerja guru secara serempak signifikan terhadap kinerjaguru MAN se Kabupaten Deli Serdang dengan F_{hitung} sebesar 85,643.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran, yaitu :

1. Kepala madrasah dapat melaksanakan dan meningkatkan kemampuan manajerial agar dapat memaksimalkan kemampuan profesionalnya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah sehingga bisadijadikansolusi yang terbaik dalam menjalan kantugas selaku pimpinan, terutama yang berkaitan dengan fungsinya untuk mengarahkan, berkomunikasi, mengawasi serta mampu memberikan penilaian yang objektif untuk hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.
2. Dalam peningkatan kinerja guru perlu diperhatikan faktor supervisi, dimana kegiatan supervisi yang maksimal dari kepala madrasah akan memudahkan pencapaian kinerja yang tinggi sehingga ilmu- ilmu yang dimiliki oleh masing- masing guru dapat diterima oleh peserta didik dengan optimal.
3. Ketegasan dalam penerapan disiplin kerja guru harus ditingkatkan dan dilaksanakan secara konsisten, terutama berkaitan dengan ketepatan waktu kehadiran. Penerapan hukuman bagi guru yang melanggar disiplin kerja juga harus jelas sesuai dengan peraturan yang berlaku, mulai dari teguran secara lisan, teguran tertulis sampai pada pemberian sanksi yang berat, agar berdampak pada peningkatan kinerja guru.
4. Hasil Uji R^2 menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru,

karena semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh guru maka akan berpengaruh positif terhadap sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., dan Asrori, M. 2006. *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Arikunto, S. 2004. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta PT. Rineka Cipta.
- Barkah, J. 2014. *Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Manajerial Kepala Sekolah Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Di Madrasah, Jurnal SOSIO e-KONS Vol.6 No.1*.
- Barnawi, dan Arifin, M. 2017. *Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Danim, S. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Darmadi. 2018. *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*. Guepedia The First On- Publisher in Indonesia: Lampung Tengah.
- Depdiknas. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- E. Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosekolah dasar Karya.
- Hadis, A., dan Nurhayati, B. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. 1990. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmat. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Jaya, I., dan Ardat. 2013. *Penerapan Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Kemendiknas. 2011. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Kusmiati. E 2010. *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*. Tesis. PPs UNY.

- Martoyo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Medan Bisnis Daily.2018. *Kualitas Guru Sumut di Bawah 10 Besar*. Medan bisnis daily.com. diakses pada tanggal 18 Juli 2020
- Mukhtar, dan Iskandar. 2013. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Referensi (gaung Persada Group).
- Munandar.
2002. *Kreativitas dan Keterbakatan Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Murniati AR. 2008. *Manajemen Strategik (Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan)*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Muslim, S., B. 2009. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Cv. Mataram: Alfabeta.
- Noor, J.2015. *Analisis Data Penelitian Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Nugroho, A.,Y.2011. *It's Easy Olah Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Skripta.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Purwanto, N. 2000. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* .Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Ngalim. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, M dan Murni. 2009. *Education Management (Analisis Teori dan Praktek)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek* .Jakarta: PT. Raja grafindo Persada.
- Rusyan, T, A.,dkk. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta.
- Sahertian, Piet, A. 2000. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservis Educational*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Setyawarno, D. 2016. *Panduan Statistik Terapan untuk Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Pendidikan IPA FMIPA UNY
- Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siregar, S.2011. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Soejono, S.2000.*Pengantar Sosiologi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Sudjana, N. 2004. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* .Bandung: Sinar Baru Algensido Offset.
- Suparman.2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*.Penerbit Uwais Inspirasi Indonesia, Perpustakaan nasional Katalog dalam Terbitan
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, A.2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwartini, E., A. 2017.*Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru Dan Mutu Pendidikan*.Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol.XXIV No.2
- Tempo.co. 2019.*Lulusan SMA Penyumbang Pengangguran Terbesar*. Nasional. Tempo.co, diakses 2 Juni 2020
- Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Yogaswara, A., Fattah, N., danSa'ud, U., S. 2010. *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru*.Jurnal Penelitian Pendidikan, 11(2) :62-76
- Wahjosumidjo.2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* .Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada.

- Winaryo, Miyono, N., dan Retnaningdyastuti. 2017. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah Di Kabupaten Pematang*. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) Vol. 5 : 287-302
- Wursanto, I., G. 2002. *Dasar – dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Dian.

LAMPIRAN**ANGKET PENELITIAN**

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Guru
MAN Sekabupaten Deli Serdang
Di
Deli Serdang

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ernawati
NPM : 1820060019

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini akan melakukan penelitian dengan judul penelitian **“PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI DAN DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU MAN SEKABUPATEN DELI SERDANG”**.

Saya memohon kiranya kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi angket ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyaknya akan mengganggu ketenangan/ kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan angket ini saya mengucapkan terima kasih.

Deli Serdang, Juli 2020

Peneliti,

Ernawati

PETUNJUK MENGISI ANGKET

1. Isilah identitas (data diri responden) anda dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan.
3. Jawablah pertanyaan dalam angket ini sesuai dengan apa yang anda rasakan dan alami saat ini.
4. Jawablah setiap bagian angket sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.
5. Jawablah pertanyaan dengan seksama, anda diminta memberikan pendapat dengan memberikan tanda ceklis (✓) dalam kotak pada jawaban yang tersedia.
6. Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu sebelumnya saya mengucapkan terima kasih atas kesediaannya untuk mengisi angket ini. Sesuai dengan etika dalam penelitian, jawaban Bapak/Ibu akan dirahasiakan serta akan digunakan untuk keperluan penelitian penyelesaian tesis ini semata.

Deli Serdang, Desember 2020
Peneliti,

Ernawati

IDENTITAS RESPONDEN

1	No. Responden	(diisi oleh Peneliti)		
2	Usia	: Tahun		
3	Jenis Kelamin	Laki-laki :	Perempuan :	
4	Masa Kerja	:Tahun		
5	Tingkat Pendidikan	S1 :	S2 :	S3 :

Petunjuk Pengisian Angket :

Berikanlah tanda ceklist (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

VARIABEL MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan pengajaran					
2	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan kurikulum					
3	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan pembinaan guru					
4	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan aktivitas siswa intra maupun ekstrakurikuler					
5	Kepala Sekolah melakukan pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian secara optimal agar sistem administrasi berjalan baik					
6	Kepala Sekolah mengelola administrasi keuangan lembaga dengan baik sehingga sesuai dengan penggunaan					
7	Kepala Sekolah mengembangkan sarana dan prasarana lembaga yang memadai sehingga pembelajaran berjalan maksimal					
8	Melibatkan guru dalam pengembangan sekolah					
9	Berusaha meningkatkan sumber daya					

	manusiadi sekolah					
10	Memanfaatkan perubahan sebagai pengembangan sekolah					
11	Memiliki kepekaan terhadap perubahan					
12	Berusaha menciptakan budaya sekolah yang kondusif					
13	Memberdayakan guru dan staf secara maksimal					
14	Mngelola sarana dan prasarana secara optimal					
15	Berusaha menciptakan iklim organisasi yang kondusif					
16	Melibatkan guru dalam mengelola sarana dan prasarana					
17	Mempersiapkan penerimaan siswa baru terlebih dahulu					
18	Melibatkan guru dalam penerimaan siswa baru					
19	Menyusun program pengelolaan keuangan					
20	Melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan					
21	Mengelola keuangan secara efektif dan efisien					
22	Melakukan ketatausahaan sekolah sesuai program yang disusun					
23	Melakukan layanan khusus dalam mendukung kegiatan pembelajaran					
24	Mengelolah sistem informasi sekolah dengan baik					
25	Memanfaatkan teknologi informasi untuk peningkatan manajemen sekolah					
26	Memanfaatkan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran					
27	Melakukan monitoring pelaksanaan kegiatan sekolah					
28	Melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah					
29	Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat					
30	Merencanakan tindak lanjut evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat					
31	Mampu menyusun dan menrima					

	informasi yang masuk dengan baik dalam mengambil keputusan					
32	Memfaatkan kemajuan teknologi informasi sekolah					
33	Mengembangkan prosedur dan mekanisme sistem layanan informasi					
34	Mengkoordinasikan pemanfaatan teknologi informasi dan pengembangan teknologi informasi dalam pembelajaran					
35	Melaksanakan monitoring terhadap keberhasilan program sekolah					
36	Memantau program sekolah dan keberhasilannya secara rutin					
37	Melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan sekolah					
38	Melaksanakan penyampaian laporan program sekolah					
39	Kemampuan menyampaikan tindak lanjut program sekolah					
40	Kemampuan mengevaluasi tidak lanjut program sekolah					

VARIABEL SUPERVISI

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Kepala sekolah mensosialisasikan program supervisi pada awal tahun pelajaran.					
2	Tujuan supervisi tertera dengan jelas dalam program supervisi					
3	Adanya jadwal supervisi menggambarkan kegiatan supervisi yang baik					
4	Supervisi dilakukan pada kegiatan sesuai kalender akademik sekolah.					
5	Supervisi membantu guru untuk meningkatkan kinerja mengajar.					
6	Supervisor menjadikan guru yang berkinerja tinggi sebagai guru model.					

7	Hasil supervisi dijadikan acuan dalam pembuatan program selanjutnya.					
8	Kepala sekolah menetapkan tujuan pelaksanaan supervisi					
9	Penetapan tujuan supervisi berorientasi kepada profesionalisme guru					
10	Kepala sekolah menetapkan sasaran supervisi					
11	Penetapan sasaran supervisi berdasarkan permasalahan					
12	Kepala sekolah menyusun prosedur supervisi					
13	Kepala sekolah membuat perencanaan program tahunan supervisi pembelajaran					
14	Kepala sekolah membuat program supervisi pembelajaran yang sama 2 tahun berturut- turut					
15	Kepala sekolah menyiapkan buku catatan untuk supervisi pembelajaran					
16	Kepala sekolah menetapkan sumberdaya yang dibutuhkan sekolah					
17	Kepala sekolah menyiapkan instrumen supervisi					
18	Item instrumen supervisi yang digunakan mudah dipahami					
19	Kepala sekolah merancang sasaran yang jelas dalam melaksanakan supervisi					
20	Aspek yang akan diukur dalam rpp tertera dalam instrumen supervisi					
21	Pelaksanaan supervisi berdasarkan karakteristik guru mata pelajaran					
22	Kepala sekolah memberikan contoh pemecahan masalah pelaksanaan pembelajaran					
23	Supervisi membantu guru dalam meningkatkan kinerja guru					

24	Supervisi berdampak pada pengembangan kemampuan dan keterampilan mengajar guru					
25	Kepala sekolah melakukan kunjungan kelas					
26	Kepala sekolah melakukan pertemuan individual dalam pembinaan supervisi pembelajaran					
27	Kepala sekolah meminta guru melakukan penilaian diri dalam proses pelaksanaan supervisi					
28	Kepala sekolah melakukan pelaksanaan supervisi melalui rapat					
29	Kepala sekolah meyarankan disikusi kelompok pada proses supervisi					
30	Kepala sekolah melakukan demonstrasi pembelajaran pada proses supervisi					
31	Supervisi dimulai dari hal-hal yang baik untuk guru					
32	Supervisi dilakukan tidak untuk mencari kesalahan atau kekurangan guru					
33	Supervisi membantu guru meningkatkan kinerja mengajar					
34	Supervisi berdampak pada pengembangan kemampuan dan keterampilan mengajar guru					
35	Supervisi dilakukan melalui dialog/percakapan pribadi antara kepala sekolah dan guru					
36	Setelah supervisi guru mendapatkan pembinaan lanjutan					
37	Alternatif pemecahan masalah guru dibicarakan bersama dengan kepala sekolah					
38	Supervisi menjadikan guru memiliki kinerja yang tinggi					
39	Hasil supervisi dijadikan sebagai acuan pembuatan program selanjutnya					

40	Guru dan kepala sekolah mendiskusikan hasil kegiatan supervisi yang sudah berlangsung bersama-sama					
----	--	--	--	--	--	--

VARIABEL DISIPLIN KERJA

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Guru melaksanakan kepatuhan dan ketaatan pada jam kerja, ketepatan waktu dalam kehadiran di sekolah					
2	Guru melakukan Kedisiplinan dengan mematuhi jam kerja.					
3	Guru melakukan kesadaran mentaati peraturan, Kepatuhan dalam memakai seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku					
4	Guru melakukan loyalitas pada sekolah yang tercermin dari sikap kerjanya					
5	Adanya penghargaan dari kepala Sekolah atas hasil kerja guru.					
6	Guru memdapatkan motivasi dari kepala sekolah dan sungguh-sunggu dalam bekerja					
7	Guru melaksanakan tanggung jawab mengenai tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan.					
8	Guru diberi pembinaan apabila terlambat					
9	Guru diberikan tindakan yang tegas oleh kepala sekolah yang terlalu sering terlambat					
10	Selama jam kerja sekolah guru selalu berada disekolah					
11	Guru melakukan tugasnya tanpa menunda-nunda					
12	Guru menjaga sarana dan prasarana pembelajaran dengan baik					

13	Guru menjaga kualitas hasil kerjanya					
14	Guru memiliki kemampuan yang tinggi untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan sekarang					
15	Guru bekerja sama dalam melakukan aktivitas pembelajaran					
16	Guru masuk dan keluar jam kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
17	Guru hadir dan aktif kerja sesuai dengan jam yang sudah ditentukan					
18	Guru aktif mengerjakan tugas					
19	Guru selalu mandiri dan mencari jalan keluar berbagai permasalahan proses pembelajaran					
20	Guru mencari sumber informasi baru dalam proses pembelajaran					
21	Guru terampil memanfaatkan media pembelajaran dalam proses pembelajaran					
22	Guru tepat waktu dalam melakukan penilaian pembelajaran					
23	Guru melaksanakan piket sesuai tata tertib					
24	Guru menggunakan seragam sesuai dengan jadwal					
25	Guru melaksanakan dan menaati aturan yang ada di sekolah					
26	Guru membuat rpp sebagai kelengkapan administrasi guru					
27	Guru membuat program semester sebagai kelengkapan administrasi					
28	Guru membuat program tahunan sebagai kelengkapan administrasi					
29	Guru masuk ke kelas sesuai dengan jadwal mengajar					
30	Guru hadir ke sekolah tepat waktu					

31	Guru menggunakan barang habis pakai untuk memperlancar proses pembelajaran					
32	Guru menggunakan media pembelajaran untuk memperlancar proses pembelajaran					
33	Guru melakukan perawatan terhadap sarana dan prasarana pembelajaran					
34	Guru menerima dan melaksanakan kebijakan kepala sekolah					
35	Guru mengkaji pembaruan pembelajaran dan menerapkan dalam kelas					
36	Guru menganalisis kebijakan dalam pembelajaran dan menerapkan dalam pembelajaran					
37	Guru melayani siswa yang ingin bertanya atau berkonsultasi					
38	Guru mengelola kelas dengan baik					
39	Guru menggunakan metode pembelajaran yang tepat					
40	Guru tepat waktu dalam melaksanakan metode pembelajaran					

VARIABEL KINERJA GURU

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Guru mampu membuat perencanaan dan persiapan mengajar					
2	Guru menguasai materi yang akan diajarkan kepada siswanya					
3	Guru menguasai metode dan strategi mengajar					
4	Guru memberikan tugas-tugas kepada siswa sehingga siswa lebih memahami pelajaran					

5	Guru mampu mengelola kelas					
6	Guru mampu melakukan penilaian					
7	Guru mampu melakukan evaluasi					
8	Guru mampu membuat dan merencanakan bahan pembelajaran yang mengacu pada kurikulum					
9	Guru mampu merancang rumusan standar kompetensi dan indikator					
10	Guru mampu merencanakan metode pembelajaran					
11	Guru mampu merencanakan langkah-langkah pembelajaran					
12	Guru mampu menyusun soal-soal sesuai prinsip evaluasi					
13	Guru mampu melakukan metode pembelajaran yang bervariasi					
14	Guru merencanakan dan menentukan sumber pembelajaran					
15	Guru melakukan penilaian tertulis dalam proses pembelajaran					
16	Guru memberikan penjelasan sesuai dengan materi dan isi pembelajaran					
17	Guru memperhatikan perbedaan individu dalam proses pembelajaran					
18	Guru memberikan kesempatan kesetiap siswa agar aktif dalam proses pembelajaran					
19	Guru memberikan contoh dan latihan soal kepada siswa					

20	Guru mampu mendemonstrasikan materi pembelajaran dengan baik					
21	Memberikan pertanyaan dan soal serta mereapon jawaban dengan baik kepada siswa					
22	Guru menegur dan mendisiplinkan siswa dalam proses pembelajaran					
23	Guru memberikan penguatan dalam proses pembelajaran agar siswa aktif					
24	Guru memberikan pengayaan kepada siswa untuk lebih memahami pembelajaran					
25	Guru menjawab dan mendiskusikan hasil pengayaan kepada siswa					
26	Guru memberikan soal sesuai dengan tingkat kemampuan siswa					
27	Guru menyediakan waktu khusus untuk membimbing siswa					
28	Guru membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar					
29	Guru mencatat mengenai siswa pada setiap layanan di buku atau jurnal					
30	Untuk mengetahui pemahaman siswa, dilakukan tes disetiap akhir pembelajaran					
31	Guru mengembalikan tugas siswa yang telah diperiksa					
32	Guru mengaitkan materi ajar dengan kehidupan sehari-hari					
33	Guru menjelaskan materi ajar dengan benda riil atau nyata					
34	Guru menjelaskan manfaat materi ajar yang sesuai dengan kehidupan sehari-hari					

35	Peristiwa yang terjadi pada proses pembelajaran dituangkan kedalam jurnal					
36	Skenario pembelajarana dalam rpp dilaksanakan sepenuhnya oleh guru					
37	Untuk meningkatkan semangat siswa belajar guru memberikan hadiah atau pujian					
38	Untuk menghindari kekeliruan konsep belajar guru memberikan pertanyaan silang kepada siswa					
39	Guru menggunakan metode ceramah, diskusi kelompok dan metode yang sesuai dalam pembelajaran					
40	Guru selalu berusaha meningkatkan kualitas pengetahuannya dan pemahamannya					

Tabel IV.9. Variabel Manajerial Kepala Sekolah (X1)

No	Soal Variabel Manajerial Kepala Sekolah(X1)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	1	0,761	0,361	Valid
2	2	0,732	0,361	Valid
3	3	0,893	0,361	Valid
4	4	0,887	0,361	Valid
5	5	0,828	0,361	Valid
6	6	0,165	0,361	Tidak valid
7	7	0,761	0,361	Valid
8	8	0,226	0,361	Tidak valid
9	9	-0,217	0,361	Tidak valid
10	10	0,761	0,361	Valid
11	11	0,732	0,361	Valid
12	12	0,893	0,361	Valid
13	13	0,887	0,361	Valid
14	14	0,887	0,361	Valid
15	15	0,546	0,361	Valid
16	16	0,729	0,361	Valid
17	17	0,901	0,361	Valid
18	18	0,226	0,361	Tidak valid
19	19	-0,217	0,361	Tidak valid
20	20	0,828	0,361	Valid
21	21	0,761	0,361	Valid
22	22	0,732	0,361	Valid
23	23	0,893	0,361	Valid
24	24	0,887	0,361	Valid
25	25	0,546	0,361	Valid
26	26	0,729	0,361	Valid
27	27	0,901	0,361	Valid
28	28	0,226	0,361	Tidak valid
29	29	0,761	0,361	Valid
30	30	0,732	0,361	Valid
31	31	0,893	0,361	Valid
32	32	0,887	0,361	Valid
33	33	0,893	0,361	Valid
34	34	0,887	0,361	Valid
35	35	0,546	0,361	Valid
36	36	0,729	0,361	Valid
37	37	0,901	0,361	Valid
38	38	0,226	0,361	Tidak valid
39	39	-0,217	0,361	Tidak valid

40	40	0,828	0,361	Valid
----	----	-------	-------	-------

(Hasil perhitungan SPSS versi 22)

Tabel IV.10. Variabel Supervisi (X2)

No	Soal Variabel Supervisi (X2)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	1	0,293	0,361	Tidak valid
2	2	0,771	0,361	Valid
3	3	0,331	0,361	Tidak valid
4	4	-0,115	0,361	Tidak valid
5	5	0,835	0,361	Valid
6	6	0,293	0,361	Tidak valid
7	7	0,771	0,361	Valid
8	8	0,535	0,361	Valid
9	9	0,776	0,361	Valid
10	10	0,588	0,361	Valid
11	11	0,771	0,361	Valid
12	12	0,331	0,361	Tidak valid
13	13	-0,115	0,361	Tidak valid
14	14	0,835	0,361	Valid
15	15	0,771	0,361	Valid
16	16	0,606	0,361	Valid
17	17	0,792	0,361	Valid
18	18	0,791	0,361	Valid
19	19	0,776	0,361	Valid
20	20	0,588	0,361	Valid
21	21	0,750	0,361	Valid
22	22	0,535	0,361	Valid
23	23	0,766	0,361	Valid
24	24	0,588	0,361	Valid
25	25	0,640	0,361	Valid
26	26	0,766	0,361	Valid
27	27	0,857	0,361	Valid
28	28	0,331	0,361	Valid
29	29	-0,115	0,361	Tidak valid
30	30	0,771	0,361	Tidak valid
31	31	0,771	0,361	Valid
32	32	0,606	0,361	Valid
33	33	0,792	0,361	Valid
34	34	0,791	0,361	Valid

35	35	0,640	0,361	Valid
36	36	0,766	0,361	Valid
37	37	0,857	0,361	Valid
38	38	0,331	0,361	Tidak valid
39	39	-0,115	0,361	Tidak valid
40	40	0,835	0,361	Valid

(Hasil perhitungan SPSS versi 22)

Tabel IV.11. Variabel Disiplin Kerja Guru (X3)

No	Soal Variabel Disiplin Kerja (X3)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	1	0,236	0,361	Tidak valid
2	2	0,710	0,361	Valid
3	3	0,320	0,361	Tidak valid
4	4	-0,102	0,361	Tidak valid
5	5	0,829	0,361	Valid
6	6	0,596	0,361	Valid
7	7	0,800	0,361	Valid
8	8	0,552	0,361	Valid
9	9	0,829	0,361	Valid
10	10	0,596	0,361	Valid
11	11	0,710	0,361	Valid
12	12	0,320	0,361	Tidak valid
13	13	-0,102	0,361	Tidak valid
14	14	0,795	0,361	Valid
15	15	0,710	0,361	Valid
16	16	0,580	0,361	Valid
17	17	0,828	0,361	Valid
18	18	0,829	0,361	Valid
19	19	0,829	0,361	Valid
20	20	0,596	0,361	Valid
21	21	0,800	0,361	Valid
22	22	0,552	0,361	Valid
23	23	0,829	0,361	Valid
24	24	0,596	0,361	Valid
25	25	0,633	0,361	Valid
26	26	0,719	0,361	Valid
27	27	0,890	0,361	Valid
28	28	0,320	0,361	Tidak valid
29	29	-0,102	0,361	Tidak valid
30	30	0,710	0,361	Valid
31	31	0,320	0,361	Tidak valid

32	32	-0,102	0,361	Tidak valid
33	33	0,795	0,361	Valid
34	34	0,710	0,361	Valid
35	35	0,580	0,361	Valid
36	36	0,828	0,361	Valid
37	37	0,829	0,361	Valid
38	38	0,829	0,361	Valid
39	39	0,596	0,361	Valid
40	40	0,795	0,361	Valid

(Hasil perhitungan SPSS versi 22)

Tabel IV.12. Variabel Kinerja Guru (Y)

No	Soal Variabel Kinerja Guru (Y)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	1	0,868	0,361	Valid
2	2	0,631	0,361	Valid
3	3	0,826	0,361	Valid
4	4	0,597	0,361	Valid
5	5	0,868	0,361	Valid
6	6	0,631	0,361	Valid
7	7	0,657	0,361	Valid
8	8	0,247	0,361	Tidak valid
9	9	-0,142	0,361	Tidak valid
10	10	0,735	0,361	Valid
11	11	0,637	0,361	Valid
12	12	0,557	0,361	Valid
13	13	0,853	0,361	Valid
14	14	0,867	0,361	Valid
15	15	0,868	0,361	Valid
16	16	0,631	0,361	Valid
17	17	0,826	0,361	Valid
18	18	0,597	0,361	Valid
19	19	0,868	0,361	Valid
20	20	0,631	0,361	Valid
21	21	0,637	0,361	Valid
22	22	0,557	0,361	Valid
23	23	0,853	0,361	Valid
24	24	0,867	0,361	Valid
25	25	0,665	0,361	Valid
26	26	0,704	0,361	Valid
27	27	0,921	0,361	Valid
28	28	0,247	0,361	Tidak valid

29	29	-0,142	0,361	Tidak valid
30	30	0,868	0,361	Valid
31	31	0,631	0,361	Valid
32	32	0,826	0,361	Valid
33	33	0,597	0,361	Valid
34	34	0,868	0,361	Valid
35	35	0,631	0,361	Valid
36	36	0,704	0,361	Valid
37	37	0,921	0,361	Valid
38	38	0,247	0,361	Tidakvalid
39	39	-0,142	0,361	Tidak valid
40	40	0,735	0,361	Valid

(Hasil perhitungan SPSS versi 22)

ANGKET PENELITIAN

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Guru
MAN Sekabupaten Deli Serdang
Di
Deli Serdang

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ernawati
NPM : 1820060019

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini akan melakukan penelitian dengan judul penelitian **“PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI DAN DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU MAN SEKABUPATEN DELI SERDANG”**.

Saya memohon kiranya kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi angket ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyaknya akan mengganggu ketenangan/ kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan angket ini saya mengucapkan terima kasih.

Deli Serdang, Desember 2020
Peneliti,

Ernawati

PETUNJUK MENGISI ANGKET

1. Isilah identitas (data diri responden) anda dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan.
3. Jawablah pertanyaan dalam angket ini sesuai dengan apa yang anda rasakan dan alami saat ini.
4. Jawablah setiap bagian angket sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.
5. Jawablah pertanyaan dengan seksama, anda diminta memberikan pendapat dengan memberikan tanda ceklis (✓) dalam kotak pada jawaban yang tersedia.
6. Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu sebelumnya saya mengucapkan terima kasih atas kesediaannya untuk mengisi angket ini. Sesuai dengan etika dalam penelitian, jawaban Bapak/Ibu akan dirahasiakan serta akan digunakan untuk keperluan penelitian penyelesaian tesis ini semata.

Deli Serdang, Desember 2020
Peneliti,

Ernawati

IDENTITAS RESPONDEN

1	No. Responden	(diisi oleh Peneliti)		
2	Usia	: Tahun		
3	Jenis Kelamin	Laki-laki :	Perempuan :	
4	Masa Kerja	:Tahun		
5	Tingkat Pendidikan	S1 :	S2 :	S3 :

Petunjuk Pengisian Angket :

Berikanlah tanda ceklist (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

VARIABEL MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan pengajaran					
2	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan kurikulum					
3	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan pembinaan guru					
4	Kepala Sekolah melakukan perencanaan berkaitan dengan aktivitas siswa intra maupun ekstrakurikuler					
5	Kepala Sekolah melakukan pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian secara optimal agar sistem administrasi berjalan baik					
6	Kepala Sekolah mengembangkan sarana dan prasarana lembaga yang memadai sehingga pembelajaran berjalan maksimal					
7	Memanfaatkan perubahan sebagai pengembangan sekolah					
8	Memiliki kepekaan terhadap perubahan					
9	Berusaha menciptakan budaya sekolah yang kondusif					
10	Memberdayakan guru dan staf secara					

	maksimal					
11	Mngelola sarana dan prasarana secara optimal					
12	Berusaha menciptakan iklim organisasi yang kondusif					
13	Melibatkan guru dalam mengelola sarana dan prasarana					
14	Mempersiapkan penerimaan siswa baru terlebih dahulu					
15	Melakukan pengelolaan keuangan berdaarkan prinsip akuntabel dan transparan					
16	Mengelola keuangan secara efektif dan efisien					
17	Melakukan ketatausahaan sekolah sesuai program yang disusun					
18	Melakukan layanan khusus dalam mendukung kegiatan pembelajaran					
19	Mengelolah sistem informasi sekolah dengan baik					
20	Memanfaatkan teknologi informasi untuk peningkatan manajemen sekolah					
21	Memanfaatkan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran					
22	Melakukan monitoring pelaksanaan kegiatan sekolah					
23	Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat					
24	Merencanakan tindak lanjut evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat					
25	Mampu menyusun dan menerima informasi yang masuk dengan baik dalam mengambil keputusan					
26	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi sekolah					
27	Mengembngkan prosedur dan mekanisme sistem layanan informasi					
28	Mengkoordinasikan pemanfaatan teknologi informasi dan pengembangan teknologi informasi dalam pembelajaran					
29	Melaksanakan monitoring terhadap keberhasilan program sekolah					
30	Memantau program sekolah dan keberhasilannya secara rutin					

31	Melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan sekolah					
32	Kemampuan mengevaluasi tidak lanjut program sekolah					

VARIABEL SUPERVISI

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Tujuan supervisi tertera dengan jelas dalam program supervisi					
2	Supervisi membantu guru untuk meningkatkan kinerja mengajar.					
3	Hasil supervisi dijadikan acuan dalam pembuatan program selanjutnya.					
4	Kepala sekolah menetapkan tujuan pelaksanaan supervisi					
5	Penetapan tujuan supervisi berorientasi kepada profesionalisme guru					
6	Kepala sekolah menetapkan sasaran supervisi					
7	Penetapan sasaran supervisi berdasarkan permasalahan					
8	Kepala sekolah membuat program supervisi pembelajaran yang sama 2 tahun berturut-turut					
9	Kepala sekolah menyiapkan buku catatan untuk supervisi pembelajaran					
10	Kepala sekolah menetapkan sumberdaya yang dibutuhkan sekolah					
11	Kepala sekolah menyiapkan instrumen supervisi					
12	Item instrumen supervisi yang digunakan mudah dipahami					
13	Kepala sekolah merancang sasaran yang jelas dalam					

	melaksanakan supervisi					
14	Aspek yang akan diukur dalam rpp tertera dalam instrumen supervisi					
15	Pelaksanaan supervisi berdasarkan karakteristik guru mata pelajaran					
16	Kepala sekolah memberikan contoh pemecahan masalah pelaksanaan pembelajaran					
17	Supervisi membantu guru dalam meningkatkan kinerja guru					
18	Supervisi berdampak pada pengembangan kemampuan dan keterampilan mengajar guru					
19	Kepala sekolah melakukan kunjungan kelas					
20	Kepala sekolah melakukan pertemuan individual dalam pembinaan supervisi pembelajaran					
21	Kepala sekolah meminta guru melakukan penilaian diri dalam proses pelaksanaan supervisi					
22	Kepala sekolah melakukan pelaksanaan supervisi melalui rapat					
23	Supervisi dimulai dari hal-hal yang baik untuk guru					
24	Supervisi dilakukan tidak untuk mencari kesalahan atau kekurangan guru					
25	Supervisi membantu guru meningkatkan kinerja mengajar					
26	Supervisi berdampak pada pengembangan kemampuan dan keterampilan mengajar guru					
27	Supervisi dilakukan melalui dialog/percakapan pribadi antara kepala sekolah dan guru					
28	Setelah supervisi guru mendapatkan pembinaan lanjutan					

29	Alternatif pemecahan masalah guru dibicarakan bersama dengan kepala sekolah					
30	Guru dan kepala sekolah mendiskusikan hasil kegiatan supervisi yang sudah berlangsung bersama-sama					

VARIABEL DISIPLIN KERJA

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Guru melakukan Kedisiplinan dengan mematuhi jam kerja.					
2	Adanya penghargaan dari kepala Sekolah atas hasil kerja guru.					
3	Guru mendapatkan motivasi dari kepala sekolah dan sungguh-sungguh dalam bekerja					
4	Guru melaksanakan tanggung jawab mengenai tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan.					
5	Guru diberi pembinaan apabila terlambat					
6	Guru diberikan tindakan yang tegas oleh kepala sekolah yang terlalu sering terlambat					
7	Selama jam kerja sekolah guru selalu berada disekolah					
8	Guru melakukan tugasnya tanpa menunda-nunda					
9	Guru memiliki kemampuan yang tinggi untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan sekarang					
10	Guru bekerja sama dalam melakukan aktivitas pembelajaran					
11	Guru masuk dan keluar jam kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
12	Guru hadir dan aktif kerja sesuai dengan jam yang sudah ditentukan					

13	Guru aktif mengerjakan tugas					
14	Guru selalu mandiri dan mencari jalan keluar berbagai permasalahan proses pembelajaran					
15	Guru mencari sumber informasi baru dalam proses pembelajaran					
16	Guru terampil memanfaatkan media pembelajaran dalam proses pembelajaran					
17	Guru tepat waktu dalam melakukan penilaian pembelajaran					
18	Guru melaksanakan piket sesuai tata tertib					
19	Guru menggunakan seragam sesuai dengan jadwal					
20	Guru melaksanakan dan menaati aturan yang ada di sekolah					
21	Guru membuat rpp sebagai kelengkapan administrasi guru					
22	Guru membuat program semester sebagai kelengkapan administrasi					
23	Guru hadir ke sekolah tepat waktu					
24	Guru melakukan perawatan terhadap sarana dan prasarana pembelajaran					
25	Guru menerima dan melaksanakan kebijakan kepala sekolah					
26	Guru mengkaji pembaruan pembelajaran dan menerapkan dalam kelas					
27	Guru menganalisis kebijakan dalam pembelajaran dan menerapkan dalam pembelajaran					
28	Guru melayani siswa yang ingin bertanya atau berkonsultasi					
29	Guru mengelola kelas dengan baik					
30	Guru menggunakan metode pembelajaran yang tepat					

31	Guru tepat waktu dalam melaksanakan metode pembelajaran					
----	---	--	--	--	--	--

VARIABEL KINERJA GURU

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Guru mampu membuat perencanaan dan persiapan mengajar					
2	Guru menguasai materi yang akan diajarkan kepada siswanya					
3	Guru menguasai metode dan strategi mengajar					
4	Guru memberikan tugas-tugas kepada siswa sehingga siswa lebih memahami pelajaran					
5	Guru mampu mengelola kelas					
6	Guru mampu melakukan penilaian					
7	Guru mampu melakukan evaluasi					
8	Guru mampu merencanakan metode pembelajaran					
9	Guru mampu merencanakan langkah-langkah pembelajaran					
10	Guru mampu menyusun soal-soal sesuai prinsip evaluasi					
11	Guru mampu melakukan metode pembelajaran yang bervariasi					
12	Guru merencanakan dan menentukan sumber pembelajaran					

13	Guru melakukan penilaian tertulis dalam proses pembelajaran					
14	Guru memberikan penjelasan sesuai dengan materi dan isi pembelajaran					
15	Guru memperhatikan perbedaan individu dalam proses pembelajaran					
16	Guru memberikan kesempatan kesetiap siswa agar aktif dalam proses pembelajaran					
17	Guru memberikan contoh dan latihan soal kepada siswa					
18	Guru mampu mendemonstrasikan materi pembelajaran dengan baik					
19	Memberikan pertanyaan dan soal serta mereapon jawaban dengan baik kepada siswa					
20	Guru menegur dan mendisiplinkan siswa dalam proses pembelajaran					
21	Guru memberikan penguatan dalam proses pembelajaran agar siswa aktif					
22	Guru memberikan pengayaan kepada siswa untuk lebih memahami pembelajaran					
23	Guru menjawab dan mendiskusikan hasil pengayaan kepada siswa					
24	Guru memberikan soal sesuai dengan tingkat kemampuan siswa					
25	Guru menyediakan waktu khusus untuk membimbing siswa					
26	Untuk mengetahui pemahaman siswa, dilakukan tes disetiap akhir pembelajaran					
27	Guru mengembalikan tugas siswa yang telah diperiksa					

28	Guru mengaitkan materi ajar dengan kehidupan sehari-hari					
29	Guru menjelaskan materi ajar dengan benda riil atau nyata					
30	Guru menjelaskan manfaat materi ajar yang sesuai dengan kehidupan sehari-hari					
31	Peristiwa yang terjadi pada proses pembelajaran dituangkan kedalam jurnal					
32	Skenario pembelajarana dalam rpp dilaksanakan sepenuhnya oleh guru					
33	Untuk meningkatkan semangat siswa belajar guru memberikan hadiah atau pujian					
34	Guru selalu berusaha meningkatkan kualitas pengetahuan dan pemahamannya					

Tabel IV.5. Tanggapan responden mengenai Manajerial Kepala Sekolah (X1)

No	Soal	Skor										Jumlah	
		SS		S		RR		TS		STS			
1	1	20	40%	26	52%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
2	2	25	50%	21	42%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
3	3	24	48%	18	36%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
4	4	24	48%	16	32%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
5	5	16	32%	25	50%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
6	6	22	44%	23	46%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
7	7	20	40%	24	48%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
8	8	27	54%	20	40%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
9	9	25	50%	16	32%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
10	10	26	52%	14	28%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
11	11	27	54%	14	28%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
12	12	22	44%	24	48%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
13	13	17	34%	26	52%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
14	14	23	46%	19	38%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
15	15	19	38%	27	54%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
16	16	21	42%	23	46%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
17	17	25	50%	20	40%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
18	18	24	48%	17	34%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
19	19	26	52%	15	30%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
20	20	23	46%	24	48%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
21	21	19	38%	26	52%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
22	22	22	44%	18	36%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%

23	23	20	40%	26	52%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
24	24	27	54%	21	42%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
25	25	24	48%	17	34%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
26	26	27	54%	14	28%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
27	27	26	52%	17	34%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
28	28	26	52%	16	32%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
29	29	21	42%	22	44%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
30	30	21	42%	26	52%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
31	31	24	48%	20	40%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
32	32	20	40%	28	56%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
Jumlah		733		663		204		0		0		1600	
Persen		46%		41%		13%		0%		0%		100%	

(Sumber : data primer deskriptif)

Tabel IV.6. Tanggapan responden mengenai Supervisi (X2)

No	Soal	Skor										Jumlah	
		SS		S		RR		TS		STS			
1	1	18	36%	29	58%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
2	2	13	26%	29	58%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
3	3	14	28%	27	54%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
4	4	20	40%	23	46%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
5	5	24	48%	17	34%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
6	6	20	40%	25	50%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
7	7	18	36%	29	58%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
8	8	17	34%	27	54%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
9	9	13	26%	27	54%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%

10	10	21	42%	24	48%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
11	11	17	34%	25	50%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
12	12	18	36%	23	46%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
13	13	16	32%	27	54%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
14	14	16	32%	27	54%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
15	15	17	34%	27	54%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
16	16	14	28%	29	58%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
17	17	19	38%	26	52%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
18	18	19	38%	25	50%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
19	19	19	38%	23	46%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
20	20	19	38%	25	50%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
21	21	17	34%	25	50%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
22	22	13	26%	31	62%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
23	23	15	30%	27	54%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
24	24	13	26%	29	58%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
25	25	16	32%	25	50%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
26	26	17	34%	25	50%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
27	27	15	30%	27	54%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
28	28	19	38%	24	48%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
29	29	17	34%	26	52%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
30	30	18	36%	29	58%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
Jumlah		512		782		206		0		0		1550	
Persen		34%		52%		14%		0%		0%		100%	

(Sumber : data primer deskriptif)

Tabel IV.7. Tanggapan responden mengenai Disiplin Kerja Guru (X3)

No	Soal	Skor										Jumlah	
		SS		S		RR		TS		STS			
1	1	19	38%	27	54%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
2	2	20	40%	21	42%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
3	3	22	44%	19	38%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
4	4	20	40%	20	40%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
5	5	28	56%	17	34%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
6	6	24	48%	19	38%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
7	7	26	52%	22	44%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
8	8	17	34%	28	56%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
9	9	16	32%	24	48%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
10	10	18	36%	24	48%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
11	11	20	40%	23	46%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
12	12	22	44%	18	36%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
13	13	22	44%	18	36%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
14	14	25	50%	21	42%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
15	15	23	46%	23	46%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
16	16	23	46%	17	34%	10	20%	0	0%	0	0%	50	100%
17	17	29	58%	19	38%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
18	18	22	44%	21	42%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
19	19	24	48%	21	42%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
20	20	25	50%	20	40%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
21	21	20	40%	25	50%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
22	22	22	44%	21	42%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%

23	23	18	36%	28	56%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
24	24	16	32%	29	58%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
25	25	17	34%	27	54%	6	12%	0	0%	0	0%	50	100%
26	26	21	42%	21	42%	8	16%	0	0%	0	0%	50	100%
27	27	21	42%	20	40%	9	18%	0	0%	0	0%	50	100%
28	28	25	50%	18	36%	7	14%	0	0%	0	0%	50	100%
29	29	26	52%	19	38%	5	10%	0	0%	0	0%	50	100%
30	30	27	54%	23	46%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
31	31	18	36%	30	60%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
Jumlah		676		683		191		0		0		1550	
Persen		44%		44%		12%		0%		0%		100%	

(Sumber : data primer deskriptif)

Tabel IV.8. Tanggapan responden mengenai Kinerja Guru (Y)

No	Soal	Skor										Jumlah	
		SS		S		RR		TS		STS			
1	1	19	38	24	50	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
2	2	22	44	26	52	2	4	0	0%	0	0%	50	100%
3	3	18	36	26	52	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
4	4	23	46	26	52	1	2	0	0%	0	0%	50	100%
5	5	19	38	25	50	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
6	6	22	44	25	50	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
7	7	22	44	25	50	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
8	8	18	36	26	52	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
9	9	20	40	27	54	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
10	10	18	36	29	58	3	6	0	0%	0	0%	50	100%

11	11	19	38	28	56	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
12	12	18	36	23	46	9	18	0	0%	0	0%	50	100%
13	13	18	36	26	52	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
14	14	20	40	29	58	1	2	0	0%	0	0%	50	100%
15	15	15	38	27	54	8	16	0	0%	0	0%	50	100%
16	16	19	36	30	60	1	2	0	0%	0	0%	50	100%
17	17	18	36	27	54	5	10	0	0%	0	0%	50	100%
18	18	20	40	28	56	2	4	0	0%	0	0%	50	100%
19	19	17	34	28	56	5	10	0	0%	0	0%	50	100%
20	20	20	40	26	52	4	8	0	0%	0	0%	50	100%
21	21	18	36	25	50	7	14	0	0%	0	0%	50	100%
22	22	17	34	26	52	7	14	0	0%	0	0%	50	100%
23	23	18	36	29	58	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
24	24	17	34	29	58	4	8	0	0%	0	0%	50	100%
25	25	18	36	25	50	7	14	0	0%	0	0%	50	100%
26	26	19	38	26	52	5	10	0	0%	0	0%	50	100%
27	27	23	46	26	52	1	2	0	0%	0	0%	50	100%
28	28	26	52	19	38	5	10	0	0%	0	0%	50	100%
29	29	24	48	25	50	1	2	0	0%	0	0%	50	100%
30	30	22	44	19	38	9	18	0	0%	0	0%	50	100%
31	31	22	44	26	52	2	4	0	0%	0	0%	50	100%
32	32	21	42	26	52	3	6	0	0%	0	0%	50	100%
33	33	24	48	20	40	6	12	0	0%	0	0%	50	100%
34	34	20	40	28	56	2	4	0	0%	0	0%	50	100%
Jumlah		674		881		145		0		0		1700	

Persen	40%	52%	9%	0%	0%	100%
--------	-----	-----	----	----	----	------

(Sumber : data primer deskriptif)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	40

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	x3	y
N		50	50	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	138,5800	126,1200	133,7000	146,5800
	Std. Deviation	15,46040	10,08462	12,44457	13,34792
Most Extreme Differences	Absolute	,093	,104	,078	,078
	Positive	,083	,104	,074	,057
	Negative	-,093	-,078	-,078	-,078
Kolmogorov-Smirnov Z		,656	,737	,552	,551
Asymp. Sig. (2-tailed)		,782	,649	,921	,922

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,921 ^a	,848	,838	5,36836	,848	85,643	3	46	,000	1,686

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7404,493	3	2468,164	85,643	,000 ^b
	Residual	1325,687	46	28,819		
	Total	8730,180	49			

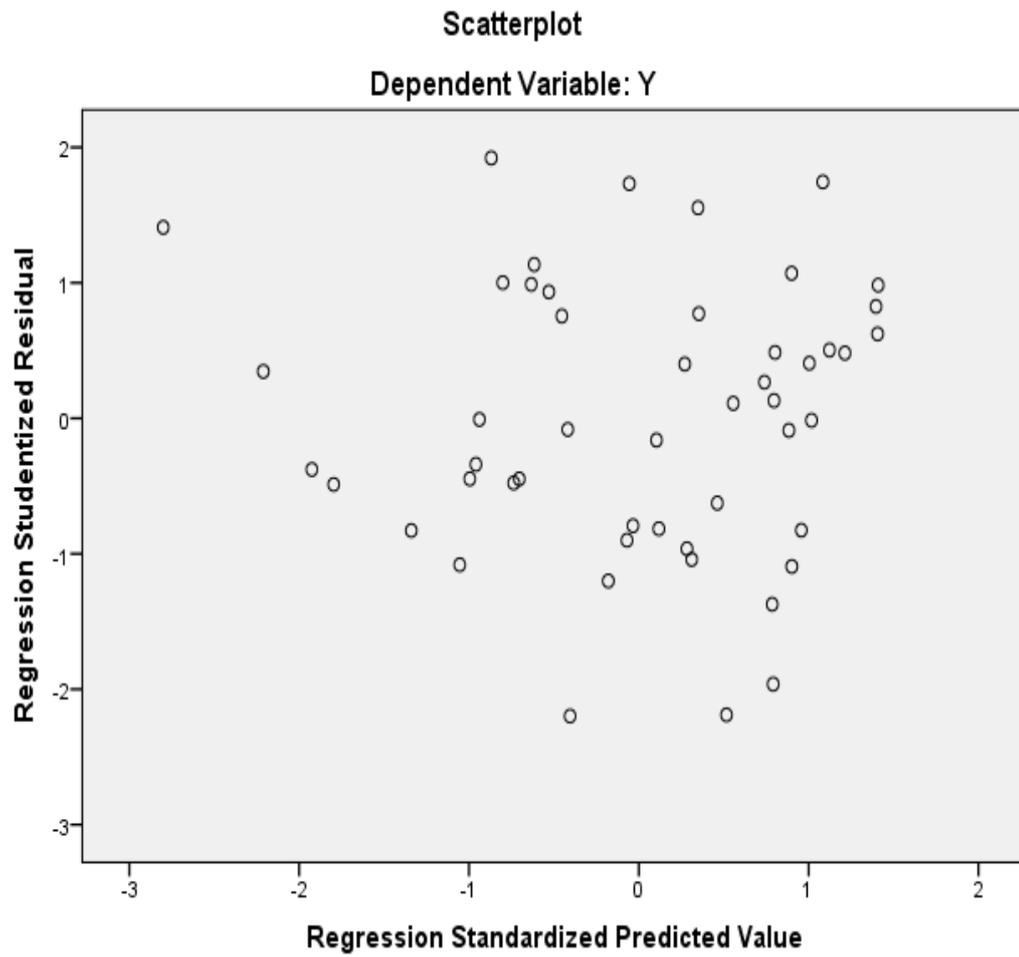
a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11,053	10,294		1,074	,289		
X1	,546	,077	,633	7,102	,000	,416	2,406
X2	,241	,102	,182	2,367	,022	,556	1,797
X3	,220	,088	,205	2,505	,016	,494	2,024

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	39,604	7,781		5,090	,000
X1	,772	,056	,894	13,832	,000

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,426	17,074		1,665	,102
	X2	,937	,135	,708	6,942	,000

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,287	13,792		2,849	,006
	X3	,802	,103	,748	7,812	,000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran. Tabel Nilai-Nilai r Product Moment

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

**Tabel Nilai-nilai
Distribusi t**

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279

40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08

40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04

SUB JEK	SKOR ITEM																																				TO TA L													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36														
1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	145									
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	197						
3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	177					
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	197					
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	165					
6	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	184			
7	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	187				
8	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	145					
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	195				
10	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	182					
11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	166				
12	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	152					
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	166				
14	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	179						
15	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	182				
16	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	177					
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	200				
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	160				
19	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	150				
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	194			
21	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	182				
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	194		
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	169			
24	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	173			
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	169			
26	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	170			

28	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	146
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	127	
30	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	125		
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	154		
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128		
33	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	4	5	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	4	124	
34	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
35	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	142
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	151		
37	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	143	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	158	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
41	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	154	
42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	139	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160	
44	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	142	
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	129	
46	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	143	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	131	
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160	
49	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	148	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	130		
5	20	25	24	24	16	22	20	27	25	26	27	22	17	23	19	21	25	24	26	23	19	22	20	27	24	27	26	26	21	21	24	20	733	
4	26	21	18	16	25	23	24	20	16	14	14	24	26	19	27	23	20	17	15	24	26	18	26	21	17	14	17	16	22	26	20	28	663	
3	4	4	8	10	9	5	6	3	9	10	9	4	7	8	4	6	5	9	9	3	5	10	4	2	9	9	7	8	7	3	6	2	204	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	40	50	48	48	32	44	40	54	50	52	54	44	34	46	38	42	50	48	52	46	38	44	40	54	48	54	52	52	42	42	48	40	46%	

18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
19	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	106	
20	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	143
21	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	132
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	148
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	125
24	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	121
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	123
26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	123
27	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	132
28	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	131
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	116
30	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124
31	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	125
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	141
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
34	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	103
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	138
36	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	128
37	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	133
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	125
39	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
40	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	116
41	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	116
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	138
43	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	126
44	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	120
45	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	118
46	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	123
47	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	139
48	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	3	125

49	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	125
50	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124
5	18	13	14	20	24	20	18	17	13	21	17	18	16	16	17	14	19	19	19	19	17	13	15	13	16	17	15	19	17	18	512
4	29	29	27	23	17	25	29	27	27	24	25	23	27	27	27	29	26	25	23	25	25	31	27	29	25	25	27	24	26	29	782
3	3	8	9	7	9	5	3	6	10	5	8	9	7	7	6	7	5	6	8	6	8	6	8	8	9	8	8	7	7	3	206
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	36%	26%	28%	40%	48%	40%	36%	34%	26%	42%	34%	36%	32%	32%	34%	28%	38%	38%	38%	38%	34%	26%	30%	26%	32%	34%	30%	38%	34%	36%	34%
4	58%	58%	54%	46%	34%	50%	58%	54%	54%	48%	50%	46%	54%	54%	54%	58%	52%	50%	46%	50%	50%	62%	54%	58%	50%	50%	54%	48%	52%	58%	52%
3	6%	16%	18%	14%	18%	10%	6%	12%	20%	10%	16%	18%	14%	14%	12%	14%	10%	12%	16%	12%	16%	12%	16%	16%	18%	16%	16%	14%	14%	6%	14%
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

SUB JEK																																TOTAL
X3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	112
2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	149
3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	136
4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	149
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	127

6	5	5	4	5	3	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	140	
7	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	144	
8	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	112	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	148		
10	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	143		
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	120	
12	5	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	116	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121	
14	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	141	
15	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	140	
16	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	135	
17	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	149	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	
19	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	105
20	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	145	
21	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	133	
22	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	145	
23	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	125	
24	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	131	
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	131	
26	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	124	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	
28	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	141	
29	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	125	
30	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	125		
31	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	
32	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121	
33	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	105
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	151	
35	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	138		
36	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	145	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--

SUB JEK	SKOR ITEM																																	TOT AL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Y	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	122
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	169
3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	152	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	169	
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	141	
6	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	159	
7	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	159	
8	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	121	
9	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	164		
10	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	154	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	135	
12	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	128	
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	132	
14	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	155	
15	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	149	
16	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	147	
17	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	163	
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	133	
19	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	119	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	168	
21	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	155	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	167	
23	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	141	
24	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	145	

3	6	2	6	1	6	3	3	6	3	3	3	9	6	1	8	1	5	2	5	4	7	7	3	4	7	5	1	5	1	9	2	3	6	2	145	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	38%	44%	36%	46%	38%	44%	44%	36%	40%	36%	38%	36%	36%	40%	30%	38%	36%	40%	34%	40%	36%	34%	36%	34%	36%	38%	46%	52%	48%	44%	44%	42%	48%	40%	40%	
4	50%	52%	52%	52%	50%	50%	50%	52%	54%	58%	56%	46%	52%	58%	54%	60%	54%	56%	56%	52%	50%	52%	58%	58%	50%	52%	52%	38%	50%	38%	52%	52%	40%	56%	52%	
3	12%	4%	12%	2%	12%	6%	6%	12%	6%	6%	6%	18%	12%	2%	16%	2%	10%	4%	10%	8%	14%	14%	6%	8%	14%	10%	2%	10%	2%	18%	4%	6%	12%	4%	9%	
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		