BAB V

PEMBAHASAN HASILPENELITIAN

A. Jawaban Pertanyaan Penelitian

Hasil pengolahan data di atas, dapat dijadikan dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan dalam rumusan masalah, sekaligus membahas dan menghubungkannya dengan teori teori dan atau penelitian terdahulu yaitu : *Seberapa besar Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan, Kesejahteraan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang sekaligus akan mencerminkan mutu institusi (SMP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung).*

Secara lebih rinci pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

a) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; b) Seberapa besar pengaruh kompetensi/kemampuan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; c) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; d) Seberapa besar pengaruh kesejahteraan kepala sekolah tehadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; e) Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; f) Seberapa besar pengaruh motivasi dan kopentensi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; g) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah tehadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; h) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kesejahteraan kepala

sekolah teradap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; i) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; j) Seberapa besar mengaruh motivasi kerja, kemapuan dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja dan mutu sekolah?; k) Seberapa besar pengeruh motivasi kerja, kemampuan, kepemimpinan, dan kesejahteraan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; l) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja, kemampuan, kepemimpinan, kesejahteraan dan lingkungan kerja kepala sekolah terhadap kinerja dan mutu sekolah?; m) Seberapa besar pengaruh kemampuan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; n) Seberapa besar pengaruh kemampuan, kepemimpinan dan kesejahteraan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; o) Seberapa besar pengaruh kemampuan, kepemipinan, kesejateraan, dan lingkungan kerja kepala sekolah terhadapt kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; p) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kesejahteraan kepala sekolah terhadap kinerja dan mutu sekolah?; q) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah?; r) Seberapa besar pengaruh kesejahteraan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan mutu sekolah?; s) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja, kemampuan pegawai, kepemimpin-an, kesejahteraan, dan lingkungan kerja kepala sekolah terhadap kinerja dan mutu sekolah?

Untuk menjawab pertanyaan pertama yang diajukan dalam penelitian ini, dapat merujuk pada hasil perhitungan korelasi. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja tergolong *tinggi*

dengan r_{hitung} sebesar 0,99 atau (99%) . Hal ini terlihat dari hasil konsultasi dengan tabel interpretasi r yang berada pada rentang 0,800 sampai dengan 1,00.

Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja ini dapat didukung oleh pendapat Wayan Koster (2004) Jika ditinjau lebih lanjut terdapat kecenderungan bahwa pegawai yang mempunyai motivasi tinggi mampu mencapai produktivitas yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai motivasi rendah kurang mampu dalam memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Namun, motivasi bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Hal ini terbukti dari data bahwa ada pegawai yang motivasinya kurang kuat namun dapat mencapai produktivitas yang relatif tinggi, tetapi sebaliknya terdapat beberapa pegawai yang motivasinya tinggi namun produktivitasnya relatif rendah.

Sejalan dengan uraian tersebut Stoner, dkk. alih bahasa Sindoro (1996:134) mengemukakan bahwa "motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak. Motivasi merupakan istilah psikologi, dalam administrasi (manajemen) dikenal pemotivasian (motivating)". Lebih lanjut Komarudin (1994 : 580) berpendapat bahwa "motivating (pemotivasian) adalah salah satu kegiatan pimpinan dalam memberikan gairah, semangat, dan inspirasi kepada bawahan yang berada dalam suatu lingkungan organisasi agar bertindak untuk mencapai tujuan tertentu".

Selanjutnya George Terry dan Stephen Franklin, (1987:298) menjelaskan bahwa aktivitas atau kegiatan adalah unit dasar perilaku manusia dimana semua perilaku manusia pada dasarnya adalah kumpulan dari serangkaian kegiatan. Pada

waktu yang sama, bisa saja manusia melakukan lebih dari satu kegiatan, dan jika hal itu dapat dikerjakan bersama- sama maka manusia harus memilih, dan proses pemilihan itu didasarkan oleh motivasinya. Terdapat tiga tipe kebutuhan motivasi manusia menurut H. Koontz, Cynle O'Donnell dan Heinz Weirch, (1980 : 645); yaitu kebutuhan untuk berkuasa (need for power), kebutuhan untuk berapiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan untuk berprestasi (need for achivement).

Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa produktivitas kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 99%, dan hanya 1% kinerja dipengaruhi oleh faktor lain, maka pertanyaan pertama yang diajukan dapat diterima.

Pertanyaan kedua yang diajukan dapat dijawab melalui hasil perhitungan, yaitu rhitung 0,63 atau (63%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh kepada kinerja tergolong *cukup*, dimana kualitas tersebut hasil dari konsultasi dengan tabel interpretasi r.

Berdasarkan hasil tersebut bahwa variabel kompetensi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja sebesar 63% dan 37% lagi ditentukan oleh variabel lainnya. Hasil tersebut mendapat dukungan dari para ahli, di antaranya dari Mc. Leod (1989) yang menyatakan bahwa Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum (Mc.Leod, 1989). Kompetensi (*competency*) merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak (Broke and Stone, 1975).

Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan (Wijaya dan Rusyan:1992). Kompetensi pegawai

menunjukkan *performance* dan *perbuatan yang rasional* untuk memenuhi verifikasi tentang kemampuan pegawai. Jadi pada dasarnya kompetensi dapat diaktualisasikan dalam bentuk *tampilan prestasi kerja atau kinerja pegawai* dalam melaksanakan tugas fungsional.

Kompetensi dipandang sebagai pilarnya atau tata kinerja dari suatu profesi (Saud Dkk, 2002:99), hal ini mengandung implikasi bahwa seorang profesional yang kompeten harus dapat menunjukkan karakter yang utamanya, antara lain: a) Mampu mengerjakan sesuatu secara rasional; b) Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi) tentang seluk beluk apa yang menjadi tugas pekerjaannya; c) Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan taktik, metoda dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya; d) Memahami perangkat persyaratan ambang (*basic standars*) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya, (*the minimal acceptable preformance);* e) Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya; f) Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemontrasikan (*observable*) dan teruji (*measurment*) sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang (*certifiable*)

Kompetensi menurut gambaran Spencer & Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seorang pegawai yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam, dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi

pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentukan kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Dua karakteristik yang disebut terakhir cenderung kelihatan karena ada di permukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian. Dengan demikian, pertanyaan tersebut dapat diterima bahwa variabel kompetensi memberikan pengaruh langsung terhadap variabel kinerja.

Pertanyaan berikutnya adalah Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan mutu sekolah? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu dapat dibuktikan melalui hasil perhitungan pada pengolahan data di atas, yaitu bahwa variabel kepemimpinan memperoleh skor rata-rata sebesar 37,41 dan hasil korelasi memperoleh r_{hitung} sebesar 0,24 atau 24% faktor kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam sebuah institusi SMP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung, dan 76% faktor kinerja dipengaruhi di luar variabel yang tidak difokuskan dalam penelitian ini.

Sekalipun kecil faktor kepemimpinan dalam memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Kepala sekolah adalah memimpin sekolah yang mempunyai tugas sebagaimana surat Keputusan Departemen Pendidikan Nasional No. 0306/Kep/ 1989, adalah melaksanakan fungsi: EMASLIM yaitu: 1) *Edukator*: Kepala sekolah adalah pendidik sebagaimana guru, memiliki kewajiban mengajar sebanyak 6 jam pembelajaran di kelas: Kepala sekolah harus memiliki

kemampuan yang mencakup: (a) kemampuan untuk me-ngetahui ajaran dan dikomunikasikan dalam interaksi edukasi, (b) pemahaman tentang konteks pembelajaran anak, guna mewujudkan situasi menyenangkan, (c) keterampilan umum dalam pedagogi, sehingga perlakuan terhadap anak berbeda antara satu dengan lainnya namun bukan dalam pengertian diskriminatif, (d) kemampuan untuk menguasai kurikulum dan metode pengajaran dan dimungkinkan merefleksi dan mempelajari secara berkelanjutan, (e) memiliki kemampuan etika dan profesio-nalisme yang mampu mempertahankan citra dan wibawa guru, dan (f) kemampu-an inovasi, inisiatif dan kepemimpinan kontigensi; 2) *Manager*: kepala sekolah sebagai manager, yang memanage pengelolaan sekolah harus mampu menggerakan atau memberdayakan komponen-komponen yang merupakan faktor-faktor penentu dalam keberhasilan mengelola sekolah yaitu (a) komponen sarana, (b) komponen guru, (c) komponen Dewan Sekolah, (d) komponen peserta didik dan, (e) kom-ponen masyarakat. Apabila kelima komponen tersebut dapat disinergikan maka penyelenggaraan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah akan berjalan lancar dan hasilnya akan optimal; 3) *Administrator*: artinya kepala sekolah sebagai seorang administrator harus mampu menguasai administrasi sekolah, seperti menentukan besar kelas yang efektif, pengaturan jadwal belajar yang produktif, mengerti perpustakaan dan laboratorium serta peralatannya didukung dengan kemampuan mengatur waktu secara efisien; mengelola keuangan secara transparan dan akuntabel, tepat guna, tepat sasaran; 4) *Supervisor*: sebagai seorang supervisor, kepala sekolah berkewajiban membawa organisasi (sekolah) yang dipimpinnya, membina dan membimbing karir guru-

gurunya dan staf tata usaha. Kepala sekolah harus dapat melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian terhadap potensi yang ada di sekolah seperti kepada guru dan TU, pelaksanaan KBM, pelaksanaan ulangan umum, ujian nasional dan sebagainya; 5) *Leader*: sebagai *leader*, kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang dapat memberi arah komunikasi dan informasi yang jelas terhadap yang dipimpinnya, komunikasi sangat penting untuk menyamakan persepsi dalam pengelolaan pendidikan, serta sasaran yang akan dihadapi. Kepala sekolah harus menjadi teladan bagi yang dipimpinnya, motto :"Ing ngarso sung tulado, Ing madio mangan karso, Tutwuri Handayani" harus menjadi pedoman yang terlaksanakan; 6) *Inovator*: Sebagai inovator sebagaimana dikemukakan oleh Palmaties (1925: 60) bahwa ada tujuh ciri-ciri ideal yang inovatif, yaitu : (a) siap terhadap perubah-an, (b) berwawasan luas, (c) memiliki persepsi positif, (d) dihargai, (e) bersikap terbuka, (f) merespon secara positif dan objektif setiap perubahan, (g) mampu mengimplementasikan ide-ide baru.

Dengan demikian kepala sekolah sebagai inovator dalam kaitan dengan tugasnya, harus mampu mengkoordinasikan ide-ide inovatif dalam bidang pendidikan. Kepala sekolah diharapkan mampu mengkomunikasikan informasi-informasi tentang inovasi pendidikan agar para pembantunya yang dipimpinnya memperoleh pengetahuan yang memadai bagi keberhasilan inovasi dibidang pendidikan; 7) *Motivator* : sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus mampu memotivasi dirinya dan anak buahnya. Siagian (1996: 128) berpendapat bahwa motivasi: adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja bawahan sedemikian rupa, sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan

organisasi dengan efesien dan ekonomis. Menurut Terry dalam Winardi (1999: 328) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah : (a) kebutuhan pribadi, (b) tujuan-tujuan dan persepsi orang, (c) cara untuk memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu disamping motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, juga merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses, karena motivasi sesungguhnya terjadi akibat adanya interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan masalah dalam diri seseorang. Hal-hal tersebut harus dipahami betul oleh seorang kepala sekolah yang akan menjadi motor penggerak dalam pengelolaan sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, diperoleh sebesar 24% variabel kepemimpinan mempengaruhi terhadap kinerja, sedangkan sisanya 76% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan dari kesejahteraan yang dirasakan para kepala SMP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung terhadap kinerja.

Jika memperhatikan hasil pengolahan data pada variabel kesejahteraan, para responden menyatakan bahwa kesejahteraan yang dirasakan oleh para kepala SMP relatif baik, namun dalam hal ini pula para kepala SMP memberikan pernyataanya, di mana kesejahteraan bukan merupakan penentu utama dalam mencapai kinerja, tetapi jika melihat hasil pengolahan data, bahwa variabel kesejahteraan sangat tinggi dalam memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja para kepala SMP, dengan hasil perhitungan 0,84, sehingga dengan demikian variabel kesejahteraan mem-

berikan kontribusi kepada variabel kinerja sebesar 84% dan 16% lagi variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Perolehan tersebut dapat diterima dan didukung oleh pendapat para pakar yang menyatakan bahwa Drenowski (1974:37) mengemukakan bahwa ada tiga komponen kesejahteraan : (1) *Somatic Status* atau *Physical development level* yaitu status badan atau tingkat perkembanggan fisik yang terdiri atas empat indikator yaitu: status gizi, kesehatan, harapan hidup, dan *physical fitnes* atau kesehatan fisik; (2) *Educational Status* atau *mental development level* yaitu status pendidikan atau tingkat perkembangan mental, terdiri atas empat indikator yaitu : melek huruf, pencapaian tingkat pendidikan, tingkat kesesuaian dengan permintaan tenaga kerja, angkatan kerja dan (3) *Social Status* atau *social integration and participation* yaitu status sosial atau integrasi sosial dan partisipasinya terdiri atas dua indikator yaitu: integrasi dan partisipasi, E. Allarat (dalam Miles, 1985: 157) mengelompokkan dimensi kesejahteraan dalam tiga kategori yaitu: *(1) Material,* terdiri dari sumber material; (2) *Impersonal resources* atau *having levels of living* berkenaan dengan tingkat penghidupan dan interpersonal relationship atau *loving, reciprocity and solidarity* berkenaan dengan hubungan antara pribadi atau kasih sayang, solidaritas dan hubungan timbal balik, dan (3) *Relation with the wider society* berkaitan dengan hubungan masyarakat yang lebih luas termasuk mengontrol nasib orang yang ada di bawah kekuasaannya. Pada dasarnya kesejahteraan akan tercapai apabila telah terpenuhi tiga kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan fisik, sosial dan psikologis.

Dengan demikian, kesejahteraan tidak hanya menyangkut masalah

ekonomi semata, memang masalah ekonomi tidak bisa diabaikan, namun bukan satu-satunya untuk mencapai kesejahteraan, faktor lainpun turut mempengaruhi terciptanya kesejahteraan tersebut seperti adanya ketentraman kepuasan lahir bathin dan pengakuan dari teman-teman dan lingkungan masyarakat serta adanya hubungan yang harmonis diantara keluarga dan anak-anaknya.

Tingkat kebutuhan manusia menurut Maslow (1994: 82) yaitu (1) kebutuhan fisik atau *physiological needs,* (2) kebutuhan rasa aman atau *safety needs,* (3) kebutuhan sosial atau *social needs,* (4) kebutuhan penghargaan atau *esteem needs,* dan (5) kebutuhan aktualisasi diri atau *actualization needs.* Pemenuhan kebutuhan tersebut berdasarkan tingkatannya. Bagi seseorang yang berusaha sampai pada tingkat kebutuhan fisik saja akan memenuhi kebutuhannya dengan mengkonsumsi barang atau jasa yang berorientasi pada kebutuhan fisik, demikian pula dalam memenuhi kebutuhan pada tingkat-tingkat yang lain.

Dasar untuk mencapai kehidupan yang sejahtera, hendaknya tercipta manusia yang berkualitas dan tercipta keharmonisan dalam lingkungan kerja yang merupakan suatu. Kondisi kerja yang mencakup aspek pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial budaya, kemandirian, mental spiritual serta, nilai-nilai agama yang merupakan dasar untuk mencapai kesejahteraan. Dalam suatu lingkungan kerja harus terbina kehidupan kerja yang kooperatif, yaitu situasi yang diwarnai rasa saling percaya, saling menghormati, saling mencintai dan saling memiliki.

Lembaga atau organisasi diharapkan dapat membentuk pola kolegial dalam pengertian mengetahui tentang hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi, sadar akan arti pentingnya bersatu dalam kebersamaan dan bersama

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA UPT PERPUSTAKAAN

dalam persatuan sehingga tujuan lembaga dapat dicapai optimal.

Ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, pegawai mendapat tempat sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya, saling mengisi kekurangannya memperoleh bimbingan dan penyuluhan untuk menjadikan suasana yang dapat memberi kesejahteraan pada pegawai suatu organisasi. Dalam bahasa daerah (sunda) ada peribahasa yang menyatakan: silih asih silih asah silih asuh, silih ajenan jeung silih agehan" di antara sesama pegawai. Faktor-faktor tersebut itulah yang menurut peneliti dapat terciptanya suatu kesejahteraan pegawai dalam bekerja.

Pertanyaan terakhir yang menanyakan seberapa besar pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh variabel lingkungan kerja kepada variabel kinerja.

Sebelum mengetahui besaran yang ditimbulkan akibat pengaruh lingkungan kerja, ada beberapa pendapat, seperti yang diungkapkan Robert C. Mill (1992) membagi lingkungan kerja kerja dalam dua komponen yaitu : 1). Bagian-bagian yang ada pada kontrol managemen dan 2). Bagian-bagian yang berada di luar kontrol managemen. Managemen dapat mengontrol struktur tugas dan sebagian kondisi kerja internal seperti imbalan, pengangkatan supervisor dan sebagainya. Kondisi-kondisi lingkungan ini tentu saja mempengaruhi kemampuan pegawai pada umumnya untuk mencurahkan upaya kerja. Lebih lanjut ia menyebut lingkungan kerja dengan istilah suasana kerja, dan suasana kerja yang dapat dikontrol atau diciptakan seperti tingkat motivasi seorang pegawai. Kejelasan dan penerimaan kejelasan peranan seorang pekerja, demikian juga kemampuan, minat dan perangai seorang pegawai. Suasana ini tercipta dengan

membuat sistem-sistem imbalan dan hukuman menegakkan standar, peraturan, kebijakan yang ketat dan pemeliharaan komunikasi. Gaya menager juga memberikan andil dalam menciptakan suasana kerja terutama bila gaya tersebut mendorong rasa saling percaya. Dia, memandang suasana organisasi dalam tiga tahap yang lebih merumitkan upaya pengukuran, yaitu: suasana individual atau psikologis adalah persepsi individu tentang lingkungan kerja; suasana kelompok adalah persepsi kelompok atau sub kelompok kerja; suasana organisasi adalah persepsi kolektif dari semua karyawan di dalam suatu unit. Meskipun suasana kelompok mungkin berbeda dalam berbagai unit dari sebuah perusahaan. Profil organisasi secara keseluruhan adalah yang paling umum.

Pendapat lain mengatakan bahwa A.Dale Timpe (1992: 3) mengintepretasikan di mana suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Namun apapun skala pengukuran yang digunakan hasilnya harus berbentuk ringkasan tentang bagaimana para pegawai memandang organisasi. Karena motivasi berasal dari dalam diri pegawai sendiri, pandangan mereka tentang suasana organisasi adalah sesuatu yang penting, terutama karena persepsi para pegawai tentang suasana tersebut mungkin jauh berbeda dengan persepsi manager.

Lain halnya dengan pendapat S. Ruky (2002:33) bahwa faktor kinerja sangat ditentukan oleh enam dimensi yang dapat mendasari suasana organisasi, penghargaan dan semangat kelompok. Model tersebut menunjukan empat strategi

untuk menjawab kelemahan-kelemahan organisasi, yang terlihat dalam salah satu dimensi-dimensi ini, misalnya perluasan dan pemerkayaan jabatan (*job enlargement and enrichment*) dapat memperluas tanggung jawab para pegawai dan pengendalian yang lebih besar.

Program pemerkayaan jabatan dapat dilaksanakan melalui cara yaitu: a) Memilih pegawai yang tepat untuk program tersebut, orang yang mempunyai jabatan penting untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi atau unit, tetapi orang yang tidak bekerja secara standar. Pastikan bahwa jabatan tersebut dapat diubah isinya; b) Nilailah sikap, nilai, serta harapan pegawai tersebut yang berhubungan dengan pekerjaan; c) Tentukan ukuran kinerja agar pengaruh pemerkayaan jabatan dapat dipantau; d) Kenali perubahan-perubahan isi jabatan yang akan memperkaya jabatan tersebut, dan tentukan batasan kebijaksanaan yang akan diberikan pada pegawai; e) Pastikan bahwa perubahan-perubahan tersebut dapat dilaksanakan dan merupakan pengisian jabatan vertikal, bukan pengisian horizontal; f) Dapatkan kerjasama dari para pemegang jabatan serta para pengawas mereka mereka dalam merancang dan membuat prubahan-perubahan isi jabatan; dan g) Nilailah perubahan-perubahan dalam kinerja karyawan.

Bila standar dipandang begitu lemah dan bila kejelasan organisasi, suatu program manajemen berdasarkan sasaran mungkin dapat mengatasinya. Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para pegawai, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi. Suatu persepsi tentang penghargaan yang amat kecil mungkin dapat diatasi dengan

dorongan positif yang konsisten, yang dirancang untuk meningkatkan kemungkinan perilaku yang diinginkan. Dorongan positif dapat berbentuk finansial, pujian atau beberapa insentif lain yang bukan uang.

Dari pendapat tersebut, maka dapat dibuktikan melalui perhitungan, bahwa variabel lingkungan kerja hanya mampu mempengaruhi 23%, di mana hasil rhitung sebesar 0,23. Sedangkan pengaruh lain di luar variabel yang diteliti sebesar 77% yang dirasakan oleh variabel kinerja.

Bagaimana jika pengaruh dua variabel, yaitu variabel motivasi dan kompetensi terhadap kinerja. Berapa kedua variabel tersebut mempengaruhi pada variabel kinerja. Berikut ini hasil dari pengolahan data yang menunjukkan bahwa dari kedua variabel, yaitu variabel motivasi kerja dan kompetensi memberikan pengaruh kepada variabel kinerja dengan hasil regresi $Y_1 = 37{,}852 + 0.156\ X_1 + 9{,}957\ (X_2)$. Hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel motivasi kerja sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai kinerja sebesar 0.156 satuan, dan setiap kenaikan nilai variabel kompetensi sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai variabel kinerja sebesar 9,975 satuan. Artinya 15,6% motivasi dan 99,75% kompetensi dapat mempengaruhi kinerja, dan sisanya sebesar 84,4% dipengaruhi di luar variabel motivasi serta 0,25% dipengaruhi di luar variabel kompetensi. Oleh karena itu, nilai signifikansi yang kecil (α=0,00) menunjukkan bahwa kedua variabel motivasi kerja dan variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mendorong tingkat kinerja para kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung, hal ini terlihat dari model

regresi seperti yang dibentuk di atas. Peroleh tersebut ditunjang oleh pendapat Wayan Koster. Jawaban tersebut erat kaitanmnya dengan pertanyaan berikut yang menanyakan tentang seberapa besar pengaruh variabel motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Pengaruh kedua variabel tersebut, mendapat perbandingan pula dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dyah Kusumastuti (2002) dan Moch Idochi Anwar (1990) yang merekomendasikan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan (kompetensi). Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan. Mengenai kepemimpinan seseorang dalam meningkatkan kualitas atau mutu suatu instansi, atau lembaga. Winy Ario Kuncahyo (2002), dengan fokus yang diteliti adalah kepemimpinan inovatif dalam meningkatkan mutu (kualitas) pendidikan terbukti berpengaruh secara signifikan. Lingkungan kerja pada sekolah juga merupakan faktor yang ikut menentukan kinerja pegawai.

Dengan melihat perbandingan tersebut, bagaimana halnya dengan yang ditanyakan di atas, berikut adalah hasil perhitungan regresi yang menyatakan pengaruh variabel motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, yaitu $Y_1 = 42{,}055 + 0.171\ X_1 + 0{,}223\ X_3$. Hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel motivasi kerja sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai kinerja sebesar 0.171 satuan, dan setiap kenaikan nilai variabel kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai variabel kinerja sebesar 0,223 satuan. Hasil regresi tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi hanya mampu mempengaruhi kinerja sebesar 17,10% dan sisanya sebesar 82,90% dipengaruhi oleh variabel lain, dan

22,30% variabel kepemimpinan mampu meempengaruhi variabel kinerja dan sisanya 77,70% dipengaruhi oleh faktor lain. Oleh karena itu, nilai signifikansi yang kecil (α=0,00) menunjukkan bahwa kedua variabel motivasi kerja dan variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mendorong tingkat kinerja para kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung.

Untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, yaitu seberapa besar pengaruh antara variabel motivasi dan kesejahteraan terhadap kinerja, dapat menggunakan hasil perhitungan regresi antara kedua variabel tersebut yang akan mempengaruhi kepada variabel dependen, yaitu sebesar $Y_1 = 40,860 + 0.124\ X_1 + 0,143\ X_4$. Dengan bertumpu pada hasil tersebut, maka besaran pengaruh variabel motivasi, sebesar 12,40% mempengaruhi kepada variabel kinerja dan 87,60% pengaruh ditimbulkan variabel lainnya. Sedangkan variabel kesejahteraan hanya mampu mempengaruhi variabel kinerja sebesar 14,30% dan sisanya sebesar 85,70% dipengaruh oleh variabel lain.

Pembahasan berikutnya, yaitu seberapa besar pengaruh variabel motivasi dan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Variabel-variabel tersebut mampu mempengaruhi, seperti tertera pada hasil regresi, yaitu $Y_1 = 45,939 + 9.112\ X_1 + 0,225\ X_5$. Hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel motivasi kerja sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai kinerja sebesar 9,112 satuan, dan setiap kenaikan nilai variabel lingkungan kerja sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai variabel kinerja sebesar 0,225 satuan. Nampak jelas, bahwa variabel motivasi

mampu mempengaruhi variabel kinerja sebesar 91,12% dan 8,88% dipengaruhi oleh variabel lainnya, sedangkan variabel lingkungan kerja dapat mempengaruhi variabel kinerja, sebesar 22,5% dan sisanya 87,5% dapat dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel lingkungan kerja. Oleh karena itu, nilai signifikansi yang kecil (α=0,00) menunjukkan bahwa kedua variabel motivasi kerja dan variabel lingkugan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mendorong tingkat kinerja para kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung.

Seberapa besar pengaruh variabel kompetensi dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja. Dengan berdasar kepada hasil pengolahan data, maka dapat diketahui dari hasil regresi, yaitu $Y_1 = 46{,}312 + 2.503\ X_2 + 0{,}182\ X_3$. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel kompetensi sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai kinerja sebesar 2.503 satuan, dan setiap kenaikan nilai variabel kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai variabel kinerja sebesar 0,182 satuan. Oleh karena itu, nilai signifikansi yang kecil (α=0,00) menunjukkan bahwa kedua variabel kompetensi dan variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mendorong tingkat kinerja para kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung. Dengan demikian, variabel kompetensi mampu mempengaruhi sebesar 25,03% terhadap kinerja dan sisanya sebesar 74,97% dipengaruhi oleh variabel lain, dan 18,20% variabel kepemimpinan dapat mempengaruhi variabel kinerja sedangkan sisanya sebesar 82,80% dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk mengetahui dan sekaligus menjawab pertanyaan yang diajukan mengenai seberapa besar pengaruh variabel kompetensi dengan kesejahteraan, dapat dikaji lewat hasil regresi variabel tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan, regresi yang diperoleh adalah $Y_1 = 44{,}520 + 3.278\ X_2 + 7{,}943\ X_4$. Dengan mengacu pada hasil perhitungan tersebut dapat dipastikan bahwa setiap kenaikan nilai variabel kompetensi sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai kinerja sebesar 3.278 satuan, dan setiap kenaikan nilai variabel kesejahteraan sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai variabel kinerja sebesar 7.943 satuan. Artinya variabel kompetensi memberikan pengaruh kepada variabel kinerja sebesar 32,78% dan sisanya sebesar 67,28% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan variabel kesejahteraan mampu mempengaruhi variabel kinerja sebesar 79,43% dan sisanya sebesar 20,57% dipengaruhi variabel lain.

Bagaiman dengan lingkungan kerja yang digabung dengan variabel kompetensi. Untuk lebih jelasnya bunyi pertanyaan yang diajukan adalah seberapa besar pengaruhi variabel kompetensi dan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Untuk melihat besar pengaruh dari kedua variabel tersebut dapat dilihat dari hasil perhitung regresi, yaitu $Y_1 = 50{,}013 + 2.492\ X_2 + 0.215\ X_5$, maka dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 24,92% dan sisanya sebesar 75,08% dipengaruhi oleh variabel lainnya, sedangkan variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh kepada variabel kinerja sebesar 21,5% adapun sisanya sebesar 78,5% dapat dipengaruhi oleh varibael lainnya.

Pertanyaan lain yang diajukan, yaitu seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan dan variabel kesejahteraan terhadap variabel kinerja? Untuk

memastikan besaran pengaruh dapat dilihat dari hasil perhitungan sebelumnya, [illegible] sudah diketahui dalam pengolah data, yaitu sebesar (Y_1) = 47.105 + 0.1[illegible] Kepemimpinan (X3) + 1.263 Kesejahteraan (X_4). Dari data tersebut, maka variabel kepemimpinan dapat mempengaruhi sebesar 16,70% terhadap kinerja dan 83,30% varibel kinerja dipengaruhi oleh variabel laiinya. Sedangkan variabel kesejahteraan dapat mempengaruhi variabel kinerja sebesar 12,63% dan sisanya 87,37% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Selanjutnya pertanyaan yang diajukan adalah seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka dapat menggunakan hasil perhitungan regresi, yaitu sebesar Y_1 = 53.270 + 0.145 X3 + 0.184 X_5. Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja sebesar 14,5% dan 85,5% dipengaruhi oleh variabel laiinya. Sedangkan variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh sebesar 18.40% dan sisanya 81.60% dipengaruhi oleh faktor lain.

Terakhir pertanyaan dari urutan kedua dari populasi variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu sebesar besar pengaruh variabel kesejahteraan dan variabel lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Y_1 = 53.300 + 0.101 X_4 + 0.226 X_5. Hasil tersebut memberikan makna bahwa sebesar 10.10% variabel kesejahteraan dapat mempengaruhi variabel kinerja dan 89.90% kinerja dipengaruhi oleh variabel luar yang tidak diteli. Sedangkan variabel lingkungan

kerja dapat mempengaruhi variabel kinerja sebesar 22.60%. Jadi sisanya sebesar 78.60% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Pembahasan terakhir, yaitu menjawab pertanyaan yang diajukan, yaitu seberapa besar pengaruh variabel motivasi, kompetensi, kemampuan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja? Jawaban pertanyaan tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan regresi, yaitu $Y_1 = 51.932 + 0.237\ X_1 + 5.821\ X_2 + 0.160\ X_3 + 0.131\ X_4 + 0.195\ X_5$. Dengan mengacu pada hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui besaran pengaruh dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

Variabel motivasi memberikan pengaruh secara bersamaan dengan variabel lainnya sebesar 23,7% dan sisanya 76,30% dipengaruhi oleh variabel lainnya, berikutnya variabel kompetensi memberikan pengaruh secara bersamaan dengan variabel lainnya sebesar 58,21% sedangkan sisanya sebesar 41,79% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, selanjutnya variabel kompetensi dapat memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap variabel kinerja sebesar 16% dan 84% lainnya ditentukan oleh variabel lain; sedangkan variabel kesejahteraan memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap variabel kinerja sebesar 13.10% adapun sisanya sebesar 86,90% variabel lain turut menentukan terhadap keberhasilan kinerja; sedangkan yang terakhir variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap kinerja sebesar 19.50% dan sisanya sebesar 81,50% variabel lain yang mempengaruhi variabel kinerja.

Sedangkan untuk mengetahui besaran dari variabel kinerja yang secara langsung mempunyai implikasi terhadap mutu institusi dapat dibuktikan melalui hasil perhitungan, yaitu bahwa kualitas kinerja pada kepala SMP di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung, tergolong **cukup**, secara kuantitatif nilai rata-rata kinerja para kepala SMP, yaitu sebesar 40,39. Sedangkan mutu institusi merupakan implikasi dari kinerja para kepala SMP, hal ini diprediksikan apabila kinerja para kepala SMP tinggi, maka akan diikuti dengan mutu pada lembaga yang dipimpinnya akan tinggi pula. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa mutu insititusi tergolong **cukup**, kategorisasi tersebut didasarkan pada hasil perhitungan bahwa nilai rata-rata mutu institusi, sebesar 42,03. Adapun pengaruh yang ditimbulkan dari kinerja terhadap mutu, dapat diketahui bahwa r_{hitung} sebesar 0,856. Jika hasil tersebut dikonsultasikan pada tabel interpretasi, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja memberikan pengaruh yang positif dan singnifikan, yaitu antara 0.800 – 1.00 tergolong tinggi.

B. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dan perlu dibuktikan, yaitu: 1. Motivasi kerja pemepunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu institusi; 2. Kopetensi (kemampuan) pegawai mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu intitusi; 3. Leadership (kepemimpinan) mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu institusi; 4. Kesejahteraan mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu intitusi; 5. Lingkungan kerja mempunyai

pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan intitusi; 6. Terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja, kompetensi, leadership, kesejahteraan dan lingkungan kerja terhadap peningktan kinerja kepala sekolah dan mutu intitusi.

Berdasarkan hasil perhitungan menegaskan bahwa nilai r_{hitung} untuk variabel motivasi sebesar 0,99. Hasil tersebut jika dikonsultasi tabel interpretasi r bahwa hasil demikian memliki korelasi yang *tinggi*, yaitu berada pada rentang interval antara 0.800 sampai dengan 1.00. Jika hasil itu dikonsultasikan pada r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 99% dan 95%, yaitu 0,296 dan 0,227, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah Kopetensi (kemampuan) pegawai mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu institusi. Berdasarkan hasil pengolahan koefisien korelasi bahwa variabel X_2 memiliki nilai r_{hitung} sebesar 0,63, hasil tersebut jika dikonsultasikan pada nilai interpretasi r, maka dapat dipastikan variabel X_2 *cukup* memberikan pengaruh secara positif terhadap variabel kinerja, begitu pula dengan harga yang terdapat pada r_{tabel} dengan derajat kebebasan yang sama, nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel}, baik untuk tingkat kepercayaan 99% dan 95%, yaitu 0,296 dan 0,227. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima.

Hipotesis ketiga, yaitu Leadership (kepemimpinan) mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu institusi. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi diperoleh nilai r_{hitung} antara

variabel kepemimpinan terhadap kinerja, sebesar 0,236. Dengan mengacu kepada nilai interpretasi r, maka hasil tersebut membuktikan bahwa variabel kepemimpinan *rendah* dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja, yaitu berada pada rentang antara 0,200 sampai dengan 0.400. Pembuktian lain yaitu dengan cara mengkonsultasi kembali kepada r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 99% dan 95% yaitu 0,296 dan 0,227. Dengan dasar itu, bahwa pada tingkat kepercayaan 95% variabel kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung dan positif terhadap variabel kinerja, sekalipun korelasinya *rendah.*

Hipotesis keempat, diajukan bahwa kesejahteraan mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan mutu intitusi. Pembuktian ini dilihat dari hasil koefisien korelasi yang menyatakan bahwa variabel kesejahteraan memberikan pengaruh secara positif terhadap variabel kinerja sebesar r 0,84 tergolong pengaruh yang *tinggi*, yaitu berada pada rentang interval antara 0.800 – 1.00. Hal serupa, juga pada nilai r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% dan 99%, yaitu sebesar 0,236 dan 0,227, nilai korelasi ini membuktikan bahwa r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel}. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Hipotesis kelima yaitu, lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan intitusi. Korelasi antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai r_{hitung} sebesar 0,228. Oleh karena itu, variabel lingkungan kerja memiliki kualitas pengaruh terhadap variabel kinerja tergtolong *rendah*. Hasil tersebut, juga menunjukkan hanyak pada tingkat

kepercayaan 99% hasil tersebut dapat diterima. Kesimpulan dari korelasi tersebut bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima sekalipun rendah.

Hipotesis terakhir, yaitu terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja, kompetensi, leadership, kesejahteraan dan lingkungan kerja terhadap peningktan kinerja kepala sekolah dan mutu intitusi. Dengan mengacu kepada hasil anova membuktikan dari kelima variabel tersebut memperoleh nilai F sebesar 2,331. Dengan mengkonsultasikan pada tabel distribusi F dengan dengan derajat kebebasan 69 diperoleh nilai 2,37. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dapat diterima dengan pertimbangan nilai F_{hitung} lebih kecil dari nilai F_{tabel}.

Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan, baik secara parsial, yaitu motivasi kerja (X_1) ke kinerja (Y_1) dan mutu (Y_2), lalu kompetensi (X_2) ke kinerja (Y_1) dan dan mutu (Y_2), kemudian kepemimpinan (X_3) ke kinerja (Y_1) dan mutu (Y_2), selanjutnya kesejahteraan (X_4) ke kinerja (Y_1) dan mutu (Y_2), terakhir lingkungan kerja (X_5) ke kinerja (Y_1) dan mutu (Y_2) maupun secara simultan yaitu, motivasi kerja, kompetensi, kepemimpinan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja dapat diterima dan memberikan pengaruh secara positif terhadap kinerja dan mutu sekolah. Dibawah ini dapat dilihat gambaran secara statistik deskriptif dan korelasi variabel variabel penelitian sebagai berikut :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi	39.08	2.789	75
Kompetensi	35.89	3.843	75
Kepemimpinan	37.41	3.167	75
Kesejahteraan	37.23	2.240	75
Ling.Kerja	40.56	2.372	75
Kinerja	40.39	2.277	75
Kinerja	40.39	2.277	75
Mutu	42.03	2.047	75
Mutu	42.03	2.047	75

Correlations

		Motivasi	Kompetensi	Kepemim-pinan	Kesejah-teraan	Ling.Kerja	Kinerja	Mutu
Motivasi	Pearson Correlation	1	**.548**	**.354**	**.376**	**.052**	**.099**	**.196**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.002	.001	.655	.397	.092
	N	75	75	75	75	75	75	75
Kompetensi	Pearson Correlation	**.548**	**1**	**.416**	**.100**	**.094**	**-.063**	**.052**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.392	.422	.590	.658
	N	75	75	75	75	75	75	75
Kepemimpinan	Pearson Correlation	**.354**	**.416**	**1**	**.307**	**.181**	**.236**	**.158**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.	.007	.120	.041	.176
	N	75	75	75	75	75	75	75
Kesejahteraan	Pearson Correlation	**.376**	**.100**	**.307**	**1**	**.067**	**.084**	**.069**
	Sig. (2-tailed)	.001	.392	.007	.	.565	.475	.556
	N	75	75	75	75	75	75	75
Ling.Kerja	Pearson Correlation	**.052**	**.094**	**.181**	**.067**	**1**	**.228**	**.112**
	Sig. (2-tailed)	.655	.422	.120	.565	.	.049	.340
	N	75	75	75	75	75	75	75
Kinerja	Pearson Correlation	**.099**	**.063**	**.236**	**.084**	**.228**	**1**	**.856**
	Sig. (2-tailed)	.397	.590	.041	.475	.049	.	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Mutu	Pearson Correlation	**.196**	**.052**	**.158**	**.069**	**.112**	**.856**	**1**
	Sig. (2-tailed)	.092	.658	.176	.556	.340	.000	.
	N	75	75	75	75	75	75	75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA UPT PERPUSTAKAAN