

KONTRIBUSI LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH SMA/SMK SE KABUPATEN BADUNG

Oleh:

Ernis Titah Saridewi

Abstrak

Kata-kata kunci: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kinerja Kepala Sekolah

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kontribusi (1) lingkungan kerja, (2) motivasi, (3) pengalaman kerja dan (4) secara bersama-sama lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.

Populasi subyek penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung yang berjumlah 36 orang. Sesuai dengan formula Taro Yamane dan Slavin banyaknya anggota sampel adalah 30 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner, yang dianalisis dengan regresi sederhana, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, dengan kontribusi sebesar 44,3% dan sumbangan efektif sebesar 18,7%, (2) terdapat kontribusi motivasi sekolah terhadap kinerja kepala sekolah SMA /SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, dengan kontribusi sebesar 48,0% dan sumbangan efektif sebesar 19,2%, (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja guru terhadap kinerja kepala sekolah secara signifikan SMA/SMK se Kabupaten Badung, dengan kontribusi sebesar 41,3% dan sumbangan efektif sebesar 21,0%, dan (4) secara bersama-sama terdapat kontribusi lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah secara signifikan pada SMA Negeri di Kabupaten Badung, dengan kontribusi sebesar 58,7%.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap profesional guru, iklim kerja sekolah dan pengalaman kerja guru dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Badung.

Contribution of Working Environment, Motivation, and Working Experience toward Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational School in Badung Regency

Abstract

Key Terms: Working Environment, Working Motivation, Teacher's Working Experience, Headmaster's Performance.

This research aimed at knowing the contribution of (1) Working Environment, (2) Motivation, (3) Working Experience, and (4) Working Environment, Motivation, and Working Experience simultaneously toward Headmaster's Performance.

The subject population of this research was all headmasters of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung Regency which amounts to 36 teachers. In relation to formula of Taro Yamane and Slavin, the amount of samples taken was 30 headmasters. The sample taking was conducted by using the technique of proportional random sampling. This research used *ex-post facto design*. Data was collected by questioner that was analyzed by simple regression, double regression, partial correlation and determination analysis.

Research finding showed that: (1) there was contribution of Working Environment towards Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung Regency significantly, with 44,2% contribution and 18,6% effective contribution, (2) There was contribution of Motivation towards Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung Regency significantly, with 47,9% and 19,1% effective contribution, (3) There was contribution of Working Experience towards Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung regency significantly, with 41,1% contribution and 20,9% effective contribution, and (4) simultaneously there was contribution among Working Environment, Motivation, and Working Experience toward Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung Regency significantly, with 58,6% effective contribution.

In relation to the above findings it can be concluded that Working Environment, Motivation, and Working Experience can be used as predictor of tendency grade to Headmaster's Performance of Senior High Schools/Vocational Schools in Badung regency.

1. PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi dunia pendidikan yang terkait dengan reformasi politik tidak ringan. Ketika pendidikan termasuk bidang yang didesentralisasikan dalam pola pemerintahan sebagai pelaksana Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, permasalahan dalam bidang pendidikan juga makin berat. Kebijakan pelaksanaan desentralisasi dengan persiapan sangat minimal telah berakibat pada kekurangan beberapa daerah dalam mengemban tugas tersebut.

Tidak ada yang meragukan bahwa SDM merupakan faktor penentu kemajuan suatu bangsa dan negara oleh karena itu kebijakan pengembangan sumber daya manusia pendidikan perlu dilakukan secara komprehensif agar laju pengembangan didorong oleh pemahaman dan komitmen untuk mencapai visi dan misi. Upaya peningkatan sumber daya manusia pendidikan harus menerapkan skala prioritas, sehingga memiliki multiplier effect atau dampak berantai. Sebagai contoh fasilitas dan peralatan teknologi komunikasi dan informasi berpotensi memiliki keuntungan berantai sebagai berikut :

1. Memungkinkan dilakukan akses informasi pendidikan dari seluruh dunia
2. Memungkinkan sumber daya manusia pendidikan dapat terdorong untuk melakukan inovasi-inovasi secara mandiri
3. Memungkinkan terjadinya komunikasi yang lancar antara penyelenggara pendidikan dan para pemangku kepentingan terkait, yang dapat memperbesar peluang terpenuhnya kebutuhan dan kepuasan mereka
4. Memungkinkan diciptakannya proses pembelajaran yang menarik dan menantang.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Seberapa besar kontribusi dari lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.

2. Seberapa besar kontribusi dari motivasi terhadap kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.
3. Seberapa besar kontribusi dari pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.
4. Seberapa besar kontribusi secara bersama-sama lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Manfaat Teoritis

Sebagai sumbangan bagi pengembangan dan pengkajian ilmu pendidikan khususnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain dengan meneliti variabel-variabel lain yang relevan.

B. Manfaat praktis

1. Bagi kepala sekolah, khususnya Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung, sebagai bahan masukan untuk mengkaji kembali dan sekaligus untuk memperbaiki kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah yang profesional dengan meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi Pengawas/Penilik Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, guna lebih memahami tugas dan perannya sebagai pimpinan dan Manajer dalam memotivasi kepala sekolah sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan.
3. Bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Badung sebagai pengambil kebijakan bidang pendidikan di Kabupaten Badung, hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dalam memberikan motivasi kepada Pengawas/Penilik Sekolah dan

Kepala Sekolah serta dalam menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah berdasarkan potensi yang di miliki, khususnya Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung dan umumnya bagi guru dilingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga di Kabupaten Badung.

Sekolah Menengah Atas/Kejuruan merupakan satuan pendidikan yang membekali dan mempersiapkan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan pada jenjang berikutnya. Sekolah merupakan penyelenggara kegiatan pendidikan yang bersifat formal. Kegiatan pendidikan ini dimanifestasikan dalam bentuk proses belajar mengajar di sekolah, dimana kepala sekolah sebagai salah satu komponen pokok sangat berperan dalam menentukan kualitas pencapaian tujuan pengajaran. Tujuan pengajaran pada hakekatnya selalu mengacu pada tujuan Pendidikan Nasional. Jika dilihat dari tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmaniah dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Salah satu definisi tentang kinerja dinyatakan Bernandin dan Russes (dalam Mulyana, 2004) bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam satu periode waktu tertentu. Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik (Hasibuan, 2004: 62). Swasto (dalam Winardi, 2002) menyatakan bahwa prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta peralatan atau teknologi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

Jadi kinerja berkenan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang dalam suatu periode.

Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah antara lain :

1. Lingkungan kerja

Sudarmayanti (2001) mengatakan bahwa lingkungan kerja dari Kepala Sekolah akan mempengaruhi yang tidak kecil terhadap jalannya lembaga pendidikan, lingkungan kerja ini akan mempengaruhi para Kepala Sekolah dan para guru sehingga baik langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas Kepala Sekolah, antara lain :

- Pelayanan terhadap kepala sekolah

Pelayanan kepala sekolah meliputi pelayanan makanan, pelayanan kesehatan, penyediaan kamar mandi dan kamar kecil.

- Kondisi kerja

Kondisi kerja meliputi : penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja.

- Hubungan Kepala sekolah – atasan - guru

Secara aksioma sebaiknya suatu sekolah harus ditentukan oleh orang-orang yang melaksanakannya, Gorton (dalam Handoko 1996). Oleh karena itu kemampuan setiap pemimpin khususnya di SMA/SMK dalam mempengaruhi bawahannya, mengembangkan pola perilaku baik berupa tingkah laku, tindakan maupun cara-cara dalam keseharian kegiatan yang digunakan untuk mencapai tujuan kinerja Kepala Sekolah sangat penting untuk keberhasilan SMA/SMK se Kabupaten Badung.

2. Motivasi

Menurut Wahjosumidjo (2001) menyatakan "Motivasi sebagai proses, timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar yang disebut ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor di luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pimpinan kolega".

Markum Singodimejo (dalam Mangkuprawira, 2007) menyatakan bahwa "Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku". Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang.

Menurut Abraham Maslow, orang mempunyai beberapa kebutuhan dan bukan satu kebutuhan. Kebutuhan ini dapat dikategorikan ke dalam :

- kebutuhan fisik atau kebutuhan fisiologis (*physical or physiological needs*)
- kebutuhan akan rasa aman (*safety or security needs*),
- kebutuhan akan rasa cinta atau kebetulan sosial (*love or social needs*),
- kebutuhan ego atau kebutuhan akan status (*ego or status needs*), dan
- kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan realisasi diri atau kebutuhan pemenuhan diri (*self actualization need or self realization need or self fulfillment needs*). Akan tetapi yang paling umum dikenal dengan kebutuhan aktualisasi diri.

3. Pengalaman kerja kepala sekolah, yang selanjutnya disebut dengan pengalaman memimpin suatu sekolah. Antara orang yang satu dengan lainnya umumnya memiliki pengalaman berbeda latar belakang, masa hidup, serta profesi yang beragam. Seperti yang di ungkapkan

oleh Mulyana (2004:26), bahwa setiap orang memiliki pengalaman yang berbeda akibat dari adanya perbedaan latar belakang, pengalaman yang dimiliki tergantung dari lamanya hidup, makin lama hidup makin menumpuk pengalaman yang dimiliki tergantung dari lamanya hidup, makin lama hidup makin menumpuk pengalamannya dan berbeda dengan orang lain.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian *ex post facto* yang berbentuk korelasi. Termasuk dalam penelitian *ex pacto* karena variable bebas dalam penelitian ini telah terjadi atau tidak dapat dimanipulasi. Pengukuran pada masing-masing indikator menggunakan skala Likert, dimana pengukuran menggunakan lima pilihan jawaban. Hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner tersebut termasuk dalam skala Ordinal maka dilakukan transformasi ke skala interval dengan metode MSI (Metode Successive Interval).

Tergolong penelitian korelasi karena penelitian yang dilakukan bermaksud mengetahui Kontribusi dari : 1) Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung, 2) Motivasi (X2) terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung, 3) pengalaman kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung (X3), 4) lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja secara bersama (X4) terhadap kinerja Kepala Sekolah pada SMA/SMK se Kabupaten Badung.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung berjumlah 36 orang. Dalam penelitian ini hanya mengambil sebagian saja dari populasi sebagai responden yang dikenakan sampel yaitu Kepala Sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung. Teknik-teknik dalam penentuan sampel penelitian ada beberapa macam diantaranya : quota random sampling dan proporsional sampling. Quota random sampling adalah cara menentukan sampel dilakukan dengan menetapkan jumlah atau quota yang diinginkan terlebih

dahulu.

Dalam penelitian ini, diteliti tiga variabel independen/bebas dan satu variabel dependen/terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), dan pengalaman kerja (X3). Adapun variabel terikatnya adalah kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung (Y).

Penelitian ini juga termasuk penelitian survey karena data yang dipakai dan/atau diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti sendiri, antara lain (1) kuesioner tentang lingkungan kerja, (2) kuesioner tentang motivasi, (3) kuesioner tentang pengalaman penyusunan instrumen terlebih dahulu dibuat kisi-kisi instrumen, kemudian dilanjutkan dengan penulisan butir-butir instrumen serta mengujicobakannya.

Informasi yang dicari dalam penelitian ini adalah (1) gambaran umum kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung, lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja. Gambaran umum tersebut berupa skor rata-rata, simpangan baku, skor terendah, skor tertinggi, modus dan median; (2) model regresi antara tiga variabel bebas dan variabel terikat baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama; (3) koefisien regresi, masing-masing model regresi digunakan untuk meramal atau menafsirkan besarnya variansi nilai Y (variabel terikat); dan (4) koefisien korelasi antara variabel bebas dan terikat baik dalam bentuk korelasi sederhana maupun korelasi ganda serta korelasi parsial.

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, terlebih dahulu dilakukan analisis data yang telah dikumpulkan. Dalam melakukan analisis data, ada tiga tahapan yang dilalui, yakni (1) tahap deskripsi data, (2) tahap pengujian prasyarat analisis, dan (3) tahap pengujian hipotesis.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel, di bawah ini disajikan rangkuman statistik deskriptif seperti tampak pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan kerja, Motivasi, Pengalaman kerja, dan Kinerja Kepala Sekolah

Variabel Statistik	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Mean	127.08	142.18	140.18	148.52
Median	126	139	145	144
Modus	135	134	145	141
Std. Deviasi	12.01	12.66	26.81	12.53
Varians	144.18	160.30	718.56	156.94
Rentangan	51	51	105	57
Skor minimum	101	122	85	127
Skor maksimum	152	173	190	184
Jumlah	10548	11801	11635	12327

(Perhitungan disajikan pada lampiran 5b)

Keterangan:

X₁ = Lingkungan kerja

X₂ = Motivasi

X₃ = Pengalaman kerja

Y = Kinerja Kepala Sekolah

A. Deskripsi data hasil penelitian

1. Data Lingkungan kerja

Data yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai responden adalah 152 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 175, sedangkan skor terendah yang dicapai responden adalah 101 dari skor terendah yang mungkin dicapai yaitu 35.

Secara umum skor rata-rata Lingkungan kerja SMA/SMK di Kabupaten Badung diperoleh sebesar 127,08 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 12,01. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan Lingkungan kerja SMA/SMK di Kabupaten Badung dalam klasifikasi cukup, berarti lingkungan kerja sekolah memberikan kontribusi yang cukup terhadap kinerja Kepala Sekolah, yakni berada pada rentangan skor 93 sampai dengan 117 dari skor ideal.

2. Data motivasi

Data yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai responden adalah 173 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 200, sedangkan skor terendah yang dicapai responden adalah 122 dari skor terendah yang mungkin dicapai yaitu 40.

Secara umum skor rata-rata motivasi kerja Kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung diperoleh sebesar 142,18 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 12,66. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan motivasi kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung dalam klasifikasi tinggi, berarti tingkat motivasi memberikan kontribusi yang cukup terhadap kinerja Kepala Sekolah, yakni berada pada rentangan skor 133 sampai dengan 160 dari skor ideal.

3. Data pengalaman kerja

Data yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai responden adalah 190 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 190, sedangkan skor terendah yang dicapai responden adalah 85 dari skor terendah yang mungkin dicapai yaitu 85.

Secara umum skor rata-rata pengalaman kerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung diperoleh sebesar 140.18 dan simbangan baku (standar deviasi) sebesar 26.81. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan pengalaman kerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung dalam klasifikasi cukup, berarti tingkat pengalaman kerja memberikan kontribusi yang cukup terhadap kinerja Kepala Sekolah, yakni berada pada rentangan skor 128 sampai dengan 146 dari skor ideal.

4. Data kinerja Kepala sekolah

Data kinerja Kepala Sekolah diperoleh dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai responden adalah 184 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 210, sedangkan skor terendah yang dicapai responden adalah 127 dari skor terendah yang mungkin dicapai yaitu 42.

Secara umum rata-rata skor kinerja Kepala Sekolah adalah 148,52 dan standar deviasi sebesar 12,53. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kinerja Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung didapat dalam klasifikasi tinggi, yakni berada pada interval 140 sampai dengan 168 dari skor ideal.

4. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 60,357 + 0,696 X_1$ dengan kontribusi sebesar 44,3% dan sumbangan efektif sebesar 18,7%, (2) terdapat kontribusi motivasi terhadap kinerja kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 51,186 + 0,687 X_2$ dengan kontribusi sebesar 48,0 dan sumbangan efektif sebesar 19,2%, (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan pada, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 106,51 + 0,300X_3$ dengan kontribusi sebesar 41,3% dan sumbangan efektif sebesar 21,0%, dan (4) secara bersama-sama terdapat kontribusi lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 51,327 + 0,292 X_1 + 0,275X_2 + 0,153X_3$ dengan kontribusi sebesar 58,7%.
2. Dengan korelasi parsial diperoleh: (1) terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, dengan mengendalikan variabel motivasi dan pengalaman kerja guru ($r_{1y-23} = 0,262$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 6,88%, (2) terdapat kontribusi motivasi terhadap kinerja Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, dengan mengendalikan variabel lingkungan kerja dan pengalaman kerja guru ($r_{2y-13} = 0,244$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 5,94%, dan (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja guru terhadap kinerja Kepala SMA/SMK se Kabupaten Badung secara signifikan, dengan

mengendalikan variabel lingkungan kerja dan motivasi ($r_{3y-12} = 0,371$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 13,77%.

3. Mengacu pada hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kontribusi yang positif dan signifikan lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian bahwa ketiga faktor tersebut yaitu lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja kepala sekolah dapat dijadikan predictor peningkatan kinerja kepala sekolah SMA/SMK se Kabupaten Badung.

DAFTAR RUJUKAN

- Candiasa, I Made. 2004. *Statistik Multivariat Dilengkapi dengan SPSS*. Singaraja. Unit Penerbitan. IKIP.
- Dikdasmen. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003. tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Dikmenjur. 2005. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Ditjen Manajemen Pendidikan Menengah Depdiknas. 2009. *Arah Pengembangan Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta.
- Handoko. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo..
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2004. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Refika Aditama.
- Likert, R. 1991. *Organisasi Manusia*. Terjemahan oleh P. Suratno. 1986. Jakarta: Erlangga.
- Mangkuprawira, Sjafri. TB. Aid Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. New York Harper and Row.
- Mulyana. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Sudarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju. *Tesis Tidak Diterbitkan*. Singaraja. IKIP Negeri.
- Wahjosumidjo. 2001 *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.