

**PENGARUH KONTROL SOSIAL, MOTIVASI KERJA DAN
CITRA LEMBAGA DENGAN KOMITMEN SEBAGAI
VARIBEL INTERVENING TERHADAP KINERJA GURU
PADA KELOMPOK KERJA MADRASAH TSANAWIYAH I
KOTA MALANG**

TESIS

OLEH
LAILATUL CHUSNIAH
NIM. 16710004



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2018**

**PENGARUH KONTROL SOSIAL, MOTIVASI KERJA DAN
CITRA LEMBAGA DENGAN KOMITMEN SEBAGAI
VARIBEL INTERVENING TERHADAP KINERJA GURU
PADA KELOMPOK KERJA MADRASAH TSANAWIYAH I
KOTA MALANG**

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Semester Genap Tahun Akademik 2017/2018

Oleh :

Lailatul Chusniah

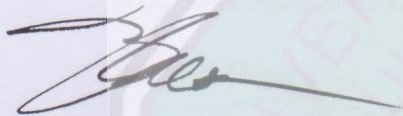
NIM 16710004

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2018**

Lembar Persetujuan Tesis dari Pembimbing

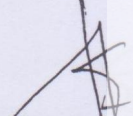
Tesis dengan judul "Pengaruh Kontrol Sosial, Motivasi Kerja dan Citra Lembaga dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang"

Batu, 2 Mei 2018
Pembimbing I



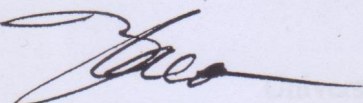
Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak
NIP. 196903032000031001

Batu, 2 Mei 2018
Pembimbing II



Dr. Hj. Sri Harini, M.Si
NIP. 197310142001122002

Batu, 9 Maret 2018
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI



Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak
NIP. 196903032000031001

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul " Pengaruh Kontrol Sosial, Motivasi Kerja dan Citra Lembaga Dengan Komitmen Sebagai Varibel Intervening terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 9 Juli 2018.

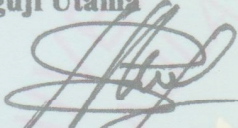
Dewan Penguji,

Ketua




Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 19720420 200212 1 003

Penguji Utama



Dr. H. Slamet, S.E, MM., Ph.D
NIP. 19660412 199803 1 003

Anggota



Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak
NIP. 19690303 200003 1 001

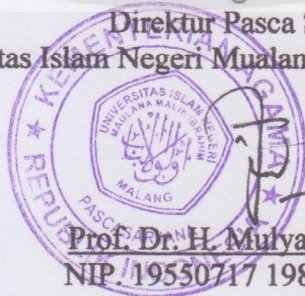
Anggota



Dr. Hj. Sri Harini, M. Si
NIP 19731014 200112 2 002

Mengetahui,

Direktur Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 19550717 198203 1 005

**LEMBAR PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : LAILATUL CHUSNIAH
NIM : 16710004
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Jl. Joyosuko Metro Gg. II/ No. 41R3 (60) RT 3 RW 12
Merjosari Lowokwaru Malang Jawa Timur
Judul Penelitian : Pengaruh Kontrol Sosial, Motivasi, dan Citra Lembaga dengan
Komitmen sebagai variabel Intervening terhadap Kinerja Guru
pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 28 Juni 2018

Hormat saya,



Lailatul Chusniah
NIM. 16710004

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Pengaruh Kontrol Sosial, Motivasi, dan Citra Lembaga dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jasakumullah ahsanul jasa'* khususnya kepada :

1. Rektor UIN Batu, Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag dan para Pembantu Rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana UIN Batu, Bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I dan para asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. Wahid Murni, M.Pd. Ak. atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Dr. Wahid Murni, M.Pd. Ak. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen pembimbing II, Dr. Hj. Sri Harini, M. Si. atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Sekolah Pascasarjana UIN Batu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
6. Semua sivitas Kelompok Kerja Madrasah I MTs Kota Malang khususnya kepala sekolah MTsN I Malang Selaku Ketua KKM I, Bapak Drs. H.

Syamsudin, M.Pd; serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.

7. Kedua orang tua, ayahanda Bapak H. Abdul Rohman dan ibunda Ibu Hj. Rohana yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin
8. Suami tercinta, Imam Sholahudin Mahmudi yang selalu memberikan bantuan maupun dorongan moril, perhatian dan pengertian selama studi.
9. Semua keluarga di Malang dan Tuban yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Kota Batu, 23 Juni 20018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan Lembar Pernyataan Orisinalitas Penelitian	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xv
Motto	xvi
Abstrak	xvii
BAB I PENDAHULUAN	19
A. Latar Belakang Masalah	19
B. Rumusan Masalah.....	19
C. Tujuan Penelitian	25
D. Manfaat Penelitian	25
E. Hipotesis Penelitian	26
F. Orisinalitas Penelitian	29
G. Definisi Istilah.....	43
BAB II KAJIAN PUSTAKA	45
A. Kinerja.....	45
B. Kontrol Sosial	50
C. Citra Lembaga.....	56
D. Komitmen	60
E. Motivasi Kerja	65

F. Hubungan antar Variabel	72
1. Hubungan Variabel Kontrol Sosial dengan Kinerja	72
2. Hubungan Citra Lembaga terhadap Komitmen Karyawan.....	76
3. Hubungan Variabel Komitmen terhadap Kinerja	78
4. Hubungan Variabel Citra Lembaga terhadap Kinerja Guru	79
5. Hubungan antara Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja	87
BAB III METODE PENELITIAN	89
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	89
B. Variabel Penelitian.....	90
C. Keterkaitan antar Variabel dengan Indikator	91
D. Lokasi Penelitian.....	98
E. Subyek dan Obyek Penelitian	98
F. Populasi Penelitian.....	99
G. Sampel Penelitian.....	100
H. Teknik Pengumpulan Data.....	101
I. Teknik Menghitung Panjang Kelas Interval	102
J. Metode Pengujian PLS (Partial Least Squares).....	103
BAB IV HASIL PENELITIAN	113
A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian	113
B. Evaluasi Model Pengukuran	134
C. Pengujian Hipotesis	146
D. Analisis profil	152
BAB V PEMBAHASAN	161
A. Pengaruh Kontrol Sosial terhadap Kinerja	161
B. Pengaruh Citra Lembaga terhadap Komitmen Pegawai	168

C. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja	172
D. Pengaruh Citra Lembaga terhadap Kinerja	175
E. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	178
BAB VI PENUTUP	181
A. Kesimpulan	181
B. Saran	182
DAFTAR PUSTAKA	184
LAMPIRAN-LAMPIRAN	190



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Variabel Kinerja (Y2).....	92
3.2 Variabel Kontrol Sosial (X1).....	94
3.3 Variabel citra lembaga (X2).....	95
3.4 Variabel Komiten (X3).....	96
3.5 Variabel Motivasi Kerja (X4).....	97
3.6 Lokasi Penelitian.....	98
3.7 Populasi Penelitian.....	99
3.8 Jumlah Sampel Penelitian.....	101
4.1 Jumlah Responden berdasarkan Asal Madrasah.....	115
4.2 Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	116
4.3 Jumlah Responden berdasarkan status Kepegawaian (PNS/ NON PNS).....	117
4.4 Jumlah Responden berdasarkan Sertifikasi.....	118
4.5 Jumlah Responden berdasarkan Mata Pelajaran yang Diampu.....	119
4.6 Jumlah Responden berdasarkan Lama Mengajar.....	120
4.7 Jumlah Responden berdasarkan Usia.....	122
4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja.....	124
4.9 Distribusi Frekuensi tentang Kontrol Sosial.....	126
4.10 Distribusi Frekuensi tentang Citra Lembaga.....	129
4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen.....	131
4.12 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi.....	133
4.13 Construct Reliability pada Variabel Komitmen.....	135
4.14 Outer Loading pada Variabel Komitmen.....	136

4.15 Construct Reliability dan Validity Setelah Penghapusan (Y1.1, Y1.8, Y1.9).....	137
4.16 Discriminant Validity Fornell-Larcker Criterion pada Variabel Komitmen.....	139
4.17 Inner VIF Values.....	142
4.18 Koefisien Model Path Struktural.....	143
4.19 Koefisien Determinasi.....	144
4.20 Effect Size (f ²).....	145
4.21 Relevansi Prediktif.....	145
4.22 Nilai Outer Loading dan P-Value dari Variabel yang Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja.....	151



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Model Konseptual Pengaruh Kontrol sosial, Citra lembaga Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Kota Malang	88
3.1 Diagram Keterkaitan antar Variabel dan Antara Variabel dan indikator	91
3.2 Hubungan Formatif Variabel Kinerja (Y2) dengan Indikatornya	93
3.3 Hubungan Formatif Variabel Kontrol Sosial (X1) dengan Indikatornya	94
3.4 Hubungan Formatif Variabel Citra Lembaga (X2) dengan Indikatornya.....	95
3.5 Hubungan Reflektif Variabel Komiten (X3) dengan Indikatornya	96
3.6 Hubungan Formatif Variabel Motivasi Kerja (X4) dengan Indikatornya	97
3.7 Pengujian Relevansi Outer Loading	105
3.8 Menilai tingkat collinearity dalam model pengukuran formatif.....	108
3.9 Significance And Relevance Of Outer Weight.....	110
3.10 Prosedur Model Pengukuran Struktural	111
4.1 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Asal Madrasah.....	115
4.2 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	116
4.3 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Status Pegawai	117
4.4 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Status Sertifikasi	118
4.5 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Mata Pelajaran yang Diampu...119	
4.6 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Lama Mengajar	121
4.7 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Usia	122
4.8 Diagram Frekuensi Kinerja.....	125
4.9 Diagram Frekuensi Kontrol Sosial	127
4.10 Diagram Frekuensi Citra Lembaga.....	129

4.11	Diagaram Frekuensi Komitmen.....	131
4.12	Diagram Frekuensi Motivasi	133
4.13	Diagram Composite Realiability	138
4.14	Diagram Average Variance Extracted (AVE).....	138
4.15	Hubungan Kontrol Sosial terhadap Kinerja.....	148
4.16	Hubungan Citra Lembaga terhadap Komitmen.....	148
4.17	Hubungan Komitmen terhadap Kinerja.....	149
4.18	Hubungan Citra Lembaga pada komitmen terhadap Kinerja	150
4.19	Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	151



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket Penelitian.....	170
2. Data Mentah	178
3. Nilai Outer VIF Value	203
4. Nilai Signifikansi Outer Weight	205
5. Outer Loading	207
6. Nilai Outer Loading dan P Value Pada Indikator yang Valid dan Reliabel	210
7. Nilai Outer Loading, Outer Weight dan P Value Pada Outer dan Inner Model	213
8. Nilai Outer Weight atau Outer Loading dan Mean.....	214
9. Surat Permohonan ijin penelitian	
10. Surat Ijin Penelitian dari Kantor Kementerian Agama Kota Malang	
11. Surat Keterangan Penelitian dari Lembaga Pendidikan	
12. Daftar Riwayat Hidup	

Motto

قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابِ

*“Ikatlah ilmu dengan dengan menulisnya”
(Silsilah Ahadits Ash Shahihah no. 2026)*

Karena ilmu yang ditulis akan tetap tersimpan diatas
keterbatasan daya ingat manusia

ABSTRAK

Lailatul, Chusniah. 2018. *Pengaruh Kontrol Sosial, Motivasi, dan Citra Lembaga dengan Komitmen sebagai variabel Intervening terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak. (II) Dr. Hj. Sri Harini, M. Si.

Kata Kunci : Kontrol Sosial, Citra Lembaga, Motivasi, Kinerja Guru, Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah I Kota Malang

Guru memiliki peran strategis dan kunci utama yang ikut menentukan mutu pendidikan. Namun kenyataannya, kualitas guru masih tergolong rendah. Pada tahun 2002-2003 prosentase guru yang layak mengajar pada tingkat SMP/ MTs yang layak mengajar 54,12% (negeri) dan 60,99% (swasta). Demikian halnya catatan Human Development Index (HDI), fakta menunjukkan bahwa mutu guru di Indonesia masih jauh dari memadai untuk melakukan perubahan yang sifatnya mendasar. Sisi lain kondisi Madrasah di Kota Malang memiliki kontrol pengawasan yang rendah. Hal ini disebabkan karena rasio jumlah pengawas dengan jumlah madrasah sangat tidak memenuhi standart. Padahal masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan tentu mengharapkan kinerja terbaik dari lembaga dan personilnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja guru (2) pengaruh citra lembaga terhadap komitmen guru (3) pengaruh komitmen terhadap kinerja guru (4) pengaruh citra lembaga terhadap kinerja melalui komitmen guru (5) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif Pengumpulan data melalui angket dengan analisisnya menggunakan PLS melalui program smart PLS versi 3.0. Pengukuran yang dilakukan antara lain pengukuran outer model dan Inner model (struktural)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kontrol sosial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Dengan koefisien dan P Value sebesar 0,428 (0,000). Dalam hal ini semakin tinggi kontrol sosial baik di lingkungan internal atau eksternal lembaga maka kinerja guru akan semakin tinggi. (2) Citra lembaga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Dengan koefisien dan P Value sebesar 0,771 (0,000) Dalam hal ini semakin tinggi citra lembaga tersebut maka kinerja guru juga akan semakin tinggi. (3) Komitmen tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Dengan koefisien dan P Value sebesar 0,066 (0,681). Hal ini

menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen guru terhadap lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Artinya ada faktor lain, diluar komitmen yang ikut mempengaruhi kinerja guru. (4) Citra lembaga tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Dengan koefisien dan P Value sebesar 0,000 (0,998). Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya citra lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Dalam arti ada faktor lain, diluar citra lembaga yang ikut mempengaruhi kinerja guru. (5) Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Dengan koefisien dan P Value sebesar 0,447 (0,014). Dalam hal ini semakin tinggi motivasi guru tersebut maka kinerja guru juga akan semakin tinggi.



ABSTRACT

Lailatul, Chusniah. 2018. *The effect of social control, work motivation and institution's image with commitment as intervening variabels on teacher's performance in the work group of Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Malang*. Thesis, Islamic Education Management Program Study, Postgraduate Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Supervisor: (I) Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak. (II) Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.

Keywords : *Social control, work motivation, Institution's Image, commitment, Teachers' Performance, Work Group of Madrasah Tsanawiyah I Malang.*

Teachers have the key and strategic role that partake in determining the education's quality. However, in reality, the teachers' quality is considered low. In 2002-2003, the percentage of decent teachers in Junior High School/ Madrasah Tsanawiyah (MTs) was 54,12% (public) and 60,99% (private). According to Human Index Development (HDI), the quality of teachers in Indonesia is far from adequate to exercise fundamental changes. On the other hand, Madrasah in Malang have low supervision control. This is due to the unequal ratio between supervisors and the amount of Madrasah. Whereas, society as consumers of the education services hope for the best performance from the institution and their employees.

This research aims to explain: (1) the effect of social control toward teachers' performance, (2) the effect of institution's image toward teacher's commitment, (3) the effect of commitment toward teachers' performance, (4) the effect of institution's image toward performance through teacher's commitment, and (5) the effect of work motivation toward Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group.

This research was conducted with a quantitative approach. The data was collected through questionnaires and analyzed with the 3.0 smart PLS. The measurements conducted were; the outer and inner model measurements.

Results indicated that: (1) Social control had a positive effect toward teachers' performance in Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group with the coefficient and P value of 0,428 (0,000). In regards to this, the higher the social control whether internally or externally of the institution, the higher the teacher's performance. (2) Institution's image had a positive effect toward teachers' commitment in Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group with the coefficient and P value of 0,771 (0,000). This indicates that the higher the institution's image, the higher the teachers' performance. (3) Commitment had a negative effect toward teachers' performance in Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group with the coefficient and P value of 0,066 (0,681). This shows that the level of teachers' commitment has no effect toward teachers' performance. (4) Institution's image had a negative effect toward teachers' performance in Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group with the coefficient and P value of 0,000 (0,998). This indicates that the level of institution's image has no effect toward teachers' performance. Therefore, there are other factors excluding institution's image that affect teachers' performance. (5) Motivation had a positive effect toward teachers in Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Malang work group with the coefficient and P value of 0,447 (0,014). This indicates that the higher the teachers' motivation, the higher the teachers' performance.

مستخلص البحث

ليلة، الحسنية. 2018. أثر الرقابة الاجتماعية وتحفيز العمل وصورة المؤسسات الملتزم بها كمتدخلات متداخلة في عمل المعلمين ضمن مجموعة عمل المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى بمدينة مالانج. رسالة ماجستير، قسم إدارة التعليم الإسلامي، كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف : (1) د. واحد مورني، الماجستير، (2) د. سري هاريني، الماجستير.

الكلمات الأساسية : الرقابة الاجتماعية، صيت المؤسسة، الدافعية، عمل المعلمين.

إن للمعلم دورا إستراتيجيا و مفتاحا أساسيا يلعب دورا مهما في تحديد جودة التعليم. ولكن الواقع، أن جودة المعلم لاتزال في درجة خفيضة. وقد دلت البيانات الإحصائية سنة 2002 – 2003 على أن نسبة المعلمين الذين يصلحون في التعليم تبلغ 54.12% (حكوميا) و 60.99% (أهليا). وقد سجلت أيضا موسوعة التطوير الإنساني (HDI) بيانات تدل على أن جودة المعلمين في دولة إندونيسيا مازالت بعيدة عن المعيار. وفي ناحية أخرى، إن الرقابة للمدارس الإسلامية في مدينة مالانج لم تكن فعالة لعدم التوازن المثالي بين عدد المراقبين وعدد المدارس. وفي حين آخر أن المجتمع كمستفيدي نتيجة التعليم يتمنون العمل الجيد من المؤسسة التعليمية ومنسوبيها.

يهدف هذا البحث إلى بيان ما يلي : (1) أثر الرقابة الاجتماعية في عمل المعلمين، (2) أثر صيت المؤسسة في التزامات المعلم بالتعليم (3) أثر التزام المعلم بعمله (4) أثر صيت المؤسسة في عمل المعلمين، (5) أثر دافعية عمل المعلم في عملية التعليم بمجموعة العمل للمدارس المتوسطة الأولى مالانج.

يستخدم هذا البحث المدخل الكيفي في جمع البيانات عن طريق نشر الاستبانات ثم تحليلها باستخدام برمجية ذكية ب ل س (PLS) إنتاج 3.0. والقياس الذي استخدمته الباحثة قياس النمط الخارجي وقياس النمط الداخلي.

وأما نتائج البحث فهي ما يلي : (1) الرقابة الاجتماعية لها أثر إيجابي في عمل المعلمين بمجموعة العمل للمدرسة المتوسطة الأولى مدينة مالانج. نظرا إلى نتيجة الأهمية و القيمة التي تصل إلى 0.428 (0.000). وهنا يتضح أنه كلما ارتفعت الرقابة الاجتماعية في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية عند المؤسسة ارتفعت أعمال المعلمين. (2) صيت المؤسسة له أثر إيجابي في التزام المعلم بمجموعة العمل للمدرسة المتوسطة الأولى مدينة مالانج. نظرا إلى نتيجة الأهمية و القيمة التي تصل إلى 0.771 (0.000). وهنا يتضح أنه كلما تزايد صيت المؤسسة ارتفعت أعمال المعلمين. (3) الالتزام ليس له أثر إيجابي في عمل المعلم في مجموعة العمل للمدرسة المتوسطة الأولى مدينة مالانج. لأن نتيجة الأهمية والقيمة تصل إلى 0.066 (0.681). وتدل هذه النتيجة على أن علو التزام المعلم أو خفضه بالمؤسسة لا يؤثر في عمل المعلم. ومعنى ذلك أن هناك عامل آخر غير الالتزام يشارك في تأثير عمل المعلم. (4) صيت المؤسسة ليس له أثر إيجابي في عمل المعلم في مجموعة العمل للمدرسة المتوسطة الأولى مدينة مالانج. نظرا إلى نتيجة الأهمية و القيمة التي تصل إلى 0.000 (0.998). وهذا يدل على أن حسن المؤسسة وسوءها لا يؤثر في عمل المعلمين. هناك عامل آخر خارج صيت المؤسسة له أثر في عمل المعلم. (5) الدافعية لها أثر إيجابي في عمل المعلم في مجموعة العمل للمدرسة المتوسطة الأولى مدينة مالانج. نظرا إلى نتيجة الأهمية و القيمة التي تصل إلى 0.447 (0.014). وهنا كلما استثارت دافعية المعلم ارتفع عمله.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada kapasitas lembaga pendidikan dalam mentransformasikan peserta didik untuk memperoleh nilai tambah. Ada 3 hal yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan antara lain sistem, kurikulum, dan guru selaku pendidik. Namun dari ketiga faktor yang mempengaruhi tersebut, guru memiliki peran strategis serta menjadi kunci utama yang ikut menentukan mutu pendidikan.

Dalam paradigma baru Pendidikan Nasional juga telah menempatkan guru sebagai tenaga profesional yaitu sebagaimana tertuang dalam UU Guru dan Dosen pada pasal 7 ayat 1 bahwa guru harus memiliki bakat minat, panggilan jiwa, idealisme, serta memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹ Namun pada kenyataannya, kualitas guru di Indonesia masih tergolong rendah. Rendahnya kualitas guru di Indonesia dapat dilihat dari kelayakan guru mengajar. Bahkan, sebagian dari guru-guru di Indonesia dinyatakan “tidak layak mengajar”. Pada tahun 2002-2003 di berbagai satuan pendidikan tercatat pada guru SD/ MI yang layak mengajar hanya 21,07% (negeri) dan 28,94% (swasta), untuk guru SMP/ MTs yang layak mengajar 54,12% (negeri) dan 60,99% (swasta), untuk SMA/MA yang layak mengajar 63,29% (negeri) dan 64,73% (swasta), sedangkan untuk guru SMK yang

¹ Anwar Arifin, *Profil Baru Guru Dan Dosen Indonesia*, (Jakarta : Pustaka Indonesia, 2007), hlm 68

layak mengajar 55,49% (negeri) dan 58,26% (swasta).² Berdasarkan catatan Human Development Index (HDI), fakta menunjukkan bahwa mutu guru di Indonesia masih jauh dari memadai untuk melakukan perubahan yang sifatnya mendasar.

Demikian halnya pendidikan di Kota Malang juga memiliki beberapa masalah, khususnya pada tingkat Madrasah Tsanawiyah. Kota Malang memiliki 28 Madrasah Tsanawiyah yang terdiri dari 2 Madrasah Tsanawiyah negeri dan 26 lainnya adalah swasta. Dari 28 madrasah tersebut terbagi menjadi 3 Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yaitu KKM I, II dan III. Pada KKM Tsanawiyah 1 yang diketuai oleh MTsN 1 Kota Malang, dengan membawai 13 madrasah swasta. Kondisi Madrasah pada Kelompok Kerja Madrasah 1 sangatlah beragam. Mulai dari sisi tingkat minat masyarakat terhadap madrasah tersebut, kondisi madrasah, sampai pada kinerja tenaga pendidiknya. Hal ini juga senada dengan pengakuan ketua Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Selain itu rasio perbandingan jumlah pengawas dengan jumlah Madrasah yang ada di kota Malang sangat tidak memenuhi standart yang ada. Standarnya satu pengawas membawai maksimal 7 sekolah atau madrasah³, sementara kondisi di madrasah, satu pengawas bisa membawai atau mengawasi sampai 26 madrasah. Hal ini tentunya berdampak pada intensitas kepengawasan yang sangat kurang. Sebagaimana pendapat Farrington, dkk yang melaporkan bahwa penyebab *delinquency* adalah rendahnya supervisi,

² Sujono Samba, *Lebih Baik Tidak Sekolah*, (Bandung : PT LKiS Pelangi Aksara, 2007), hlm 10

³ Permendikbud Nomer. 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pengawas Sekolah

rendahnya apresiasi yang diberikan orang sekitar sebagai bentuk *reinforcement*, dan rendahnya keterlibatan dalam aktivitas kebersamaan. Dan kepengawasan memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang. Dengan tidak maksimalnya kepengawasan secara formal tentu sangat membutuhkan kontrol secara non formal. Kontrol sosial akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru karena sebagaimana hasil penelitian Shinta, dkk bahwa kepengawasan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja seseorang.⁴

Mengkaji lebih lanjut upaya peningkatan kinerja guru, baik upaya secara internal maupun eksternal, namun semua sangat bergantung pada situasi, kondisi dan keadaan seorang guru. Strategi yang tepat pada upaya peningkatan tersebut akan menghasilkan cara yang efektif dan efisien sehingga harapannya mampu meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Banyak hal sebenarnya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, namun dalam penelitian ini akan mengkaji pada empat hal yaitu kontrol sosial, citra lembaga, komitmen dan motivasi kerja guru, yang akan dikaji dengan melihat pengaruhnya terhadap kinerja.

Sekolah sebagai lembaga sosial yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya dalam hal ini adalah masyarakat. Disisi lain masyarakat juga memiliki kepentingan yaitu sebagai pengguna jasa pendidikan, sehingga antara sekolah dan masyarakat keduanya tidak dapat dipisahkan. Hal ini dipertegas Mulyasa dalam Tutik dan Daryanto bahwa

⁴ Shinta Wanda, dkk, *Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pekerja Bagian Taman Dinas Kebersihan Dan Pertamanan Kota Samarinda*, (online), (www.portalgaruda.org), diakses tanggal 15 Mei 2018

tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat.⁵

Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan tentu mengharapkan kinerja terbaik dari lembaga dan personilnya, dan mencapai sebagaimana yang diharapkan oleh pengguna. Sehingga tidak sedikit masyarakat ikut terlibat dalam kegiatan operasional yang dilakukan oleh sekolah. Dengan segala pemahaman stakeholder terhadap pendidikan, yang kemudian berupaya untuk melakukan kontrol terhadap seluruh aktifitas yang dilakukan oleh lembaga termasuk yang dilakukan oleh guru, yang memiliki interaksi langsung dengan siswa.

Kemampuan guru untuk memberikan kinerja terbaik akan dapat berpengaruh terhadap penilaian masyarakat. Masyarakat dengan kemampuannya menilai dari hasil belajar putra putrinya maupun kontrol terhadap proses pembelajaran, pendampingan, bimbingan yang telah dilakukan dengan melihat perkembangannya.

Sementara kontrol formal seperti supervisi yang pada umumnya dilakukan oleh seorang pimpinan ataupun pengawas, sulit untuk dilakukan secara kontinyu. Dengan adanya budaya atau kebiasaan untuk saling mengevaluasi dari setiap tugas dan pekerjaan dari setiap orang. Maka hal ini akan menciptakan kontrol yang efektif sehingga akan terbentuk kinerja yang efektif dan maksimal. Dimana seseorang merasa berada pada pengawasan sosial, sehingga dalam jangka waktu tertentu secara tidak langsung, setiap orang akan terbentuk kebiasaan untuk menjalankan tugasnya sebaik mungkin.

⁵ Tutik Rahmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*, (Yogyakarta : Gava Media, 2013), hlm 33

Demikian halnya citra masyarakat atas penilaian yang dilakukan terhadap lembaga sebagaimana disampaikan oleh Renald khasali dalam buku *Corporate Social Responsibility* yang ditulis Nor Hadi yang mengemukakan bahwa produk yang dinilai unggul oleh masyarakat maka memiliki tanggung jawab sosial dan merupakan komitmen keberlanjutan.⁶ Tanggung jawab sosial memiliki muatan strategis dalam mendukung konstruksi strategi. Hasil penelitian Nor Hadi memaparkan bahwa organisasi yang melakukan aktivitas tanggung jawab dengan penuh keseriusan memiliki manfaat seperti mengurangi legitimasi masyarakat, mengurangi komplain masyarakat, meningkatkan apresiasi masyarakat, meningkatkan nilai bagi masyarakat. Di samping itu tingkat tanggung jawab sosial terhadap citra yang ada ternyata juga memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja lembaga atau organisasi.

Found evidence that image perceptions do, in fact, influence employees' actions. Specifically, they found that citra lembaga was important to each employee's sense of self and that employees use citra to gauge how outsiders are judging them. The deterioration of the organization's image, acted as a trigger that prompted employee action to address issues that were causing the deterioration of the image.⁷

Citra lembaga sangat penting bagi kepercayaan diri setiap karyawan dan bahwa karyawan menggunakan citra lembaga untuk mengukur bagaimana orang luar menilai mereka. Memburuknya citra organisasi akan menjadi pemicu yang mendorong tindakan karyawan untuk mencari permasalahan yang menyebabkan memburuknya citra lembaga.

⁶Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2014), hlm vii

⁷Christine M.,et.al, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, Journal of Business Ethics 16: 401–412, 1997, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, hlm 402

Pada sisi lain dari pendekatan kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh Walton, yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen.⁸

Sedangkan motivasi kerja sebagai dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang karena rangsangan dari dalam diri maupun rangsangan dari luar untuk melakukan suatu pekerjaan. Namun tidak semua orang dapat memotivasi dirinya secara internal. Oleh karena itu sangat dibutuhkan lingkungan eksternal untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang. Dan motivasi eksternal yang terus menerus berlangsung dengan sendirinya akan bisa membentuk motivasi kerja internal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kontrol sosial berpengaruh terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang?
2. Apakah citra lembaga berpengaruh terhadap komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang?
3. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang?

⁸ Mark Graham Brown, dkk, *Why TQM Fails and That to Do About It* , (New York: Richard D. Irwin, Inc., 1994), hlm. 174-175.

4. Apakah citra lembaga berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang?

C. Tujuan

Tujuan dalam penelitian ini, dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang
2. Untuk menjelaskan pengaruh citra lembaga terhadap komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang
3. Untuk menjelaskan pengaruh komitmen terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang
4. Untuk menjelaskan pengaruh citra lembaga terhadap kinerja melalui komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang
5. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

D. Manfaat Penelitian

1. Bisa menjadi referensi bagi pemerintah maupun lembaga pendidikan terhadap kebijakan yang akan diberlakukan terhadap guru, terutama pada upaya peningkatan kinerja guru
2. Mengetahui teknik terbaik dan cara yang paling tepat dalam memberikan motivasi kerja terhadap guru

3. Menjadi referensi bagi pimpinan maupun lembaga pendidikan dalam membentuk budaya organisasi yang positif yang mampu meningkatkan kinerja guru, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan
4. Memberikan sumbangan secara teoritis, melengkapi penelitian terdahulu dan penelitian berikutnya
5. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi secara praktis, bagi para pengelola manajemen pendidikan (Kepala Sekolah) dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja guru
6. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara organisasional, terutama bagi para pengambil kebijakan (seperti Kepala Kementerian Agama, Pengawas dan Kepala Madrasah)
7. Adanya peningkatan kinerja guru, tentu akan berimbas pada mutu pendidikan secara keseluruhan

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono, hipotesis penelitian diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.⁹ Secara statistik hipotesis diartikan sebagai pertanyaan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik). Jadi maksudnya adalah taksiran keadaan variabel eksogen (X1) : Kontrol sosial, variabel (X2): Citra Lembaga, variabel (X3) : Motivasi dan variabel endogen (Y) : Kinerja. Dalam statistik yang diuji adalah hipotesis nol. *“The null hypothesis is used for testing. It is statement*

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm 159

that no different exists between the parameter and statistic being compare".

Jadi hipotesis nol adalah pertanyaan tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik (data sampel). Lawan dari hipotesis nol adalah hipotesis alternatif, yang menyatakan ada perbedaan antara parameter dan statistik.

Hipotesis nol diberi notasi H_0 , dan hipotesis alternatif diberi notasi H_a .

Berdasarkan pengertian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis I

H_0 = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kontrol sosial terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara kontrol sosial terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

Hipotesis II

H_0 = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Citra lembaga terhadap komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Citra lembaga terhadap komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

Hipotesis III

H_0 = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

Hipotesis IV

H_o = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara citra lembaga terhadap kinerja melalui komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara citra lembaga terhadap kinerja melalui komitmen guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

Hipotesis V

H_o = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang

F. Orisinalitas Penelitian

Berikut ini beberapa penelitian yang membahas dan mengkaji tentang kontrol sosial, citra lembaga, komitmen dan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja

1. Penelitian Yuan Li, at.al, dengan judul *Formal Control And Kontrol sosial In Domestic And International Buyer–SupPlier Relationships*, tahun 2010, yang meneliti peran kontrol sosial dan kontrol formal, dengan mengkaji apakah keduanya sebagai substitut yang saling menggantikan atau bersifat komplemen yang saling melengkapi dalam kaitannya dengan kinerja pemasok. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa keduanya bersifat saling menggantikan. Hubungan antara kontrol formal dan sosial dapat dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan institusional.¹⁰ Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama melihat pengaruh kontrol sosial dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada subyek yang diteliti serta cakupan dari kontrol sosial yang dilakukan. Pada penelitian Yuan Li, at.al, subyek yang diteliti yaitu pemasok sedangkan dalam penelitian ini subyek penelitiannya adalah guru. Kontrol yang dimaksud pada penelitian Yuan Li, at.al, adalah terkait peran kontrol sosial dan kontrol formal dalam kaitannya dengan kinerja. Sedangkan dalam penelitian ini lebih terfokus pada kontrol sosial dalam lingkup kontrol sosial internal yaitu guru yang mengarah pada *peercontrol* dan kontrol sosial eksternal yaitu kontrol dari orang tua siswa dan masyarakat secara umum. Beberapa hasil penelitiannya mengungkapkan

¹⁰ Yuan Li, at.al, *Formal Control And Kontrol sosial In Domestic And International Buyer–SupPlier Relationships*, Journal of Operations Management, 28 (2010), hlm 336

Some researchers assert that formal and control social mechanisms function as substitutes in explaining cooperation performance. The reasoning is that control social based on concrete interfirm trust may govern interfirm exchange effectively. While formal control mechanisms may reduce the risk of opportunism, they may also result in high contracting costs.¹¹

Mekanisme pengendalian formal dan sosial berfungsi sebagai pengganti dalam menjelaskan performa kerja sama hal ini dikarenakan pengendalian sosial berdasarkan kepercayaan nyata meskipun mekanisme pengendalian formal dapat mengurangi oportunistik, namun mekanisme tersebut dapat mengakibatkan harga kontrak yang tinggi. Oleh karena itu meskipun kontrol formal mengurangi kesempatan yang lebih menguntungkan karena kontrol formal juga berimbang pada resiko pembiayaan yang tinggi. Oleh karena itu posisi kontrol sosial sangat dibutuhkan yang akan berperan saling menggantikan dengan kontrol formal.

2. Penelitian Ashwin W. Joshi, dengan judul *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control*, tahun 2009, Ashwin W. Joshi meneliti tentang pengaruh komunikasi dan kontrol kolaborasi terhadap peningkatan kinerja pemasok.¹² Persaman dengan penelitian ini terletak pada penekanan pengaruh kontrol terhadap kinerja. Sedangkan perbedaannya, pada penelitian Ashwin W. variabel kontrol yang ditekankan adalah pada kontrol kemampuan dan proses, selanjutnya variabel kontrol tidak berdiri sendiri tetapi gabungan dengan variabel komunikasi, dan terdapat variabel

¹¹ Yuan Li, et.al, *Formal Control And Kontrol sosial In Domestic And International*,, hlm.336

¹² Ashwin W. Joshi, *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control*, Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol. 73 (January 2009), ISSN: 0022-2429 (print), 1547-7185 (electronic), 2009

antara yaitu pengetahuan pemasok dan komitmen yang berpengaruh pada kinerja. Hasil penelitian Ashwin W. Joshi menunjukkan bahwa kontrol kemampuan meningkatkan efek positif dari pengetahuan pemasok dan komitmen afektif pemasok terhadap peningkatan kinerja pemasok secara terus menerus, sedangkan kontrol proses mengurangi pengaruh pengetahuan pemasok terhadap hasilnya.¹³

3. Penelitian Argensia, judul *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)*, tahun 2014. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja dan komitmen terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian Argensia dengan penelitian ini terletak pada subyek yang diteliti. Pada penelitian Argensia subyek penelitian adalah pegawai kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai, sedangkan dalam penelitian ini adalah guru yang masih aktif mengajar pada lembaga pendidikan. Hasil penelitian Argensia menunjukkan : 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi dalam bekerja dan meningkatkan kinerja, namun juga harus ada dukungan dari organisasi, sehingga pada saat motivasi pegawai menurun dari dalam diri pegawai (internal), maka dorongan dari luar (eksternal) dapat membangkitkan semangat pegawai untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi. 2). Komitmen organisasional berpengaruh

¹³ Ashwin W. Joshi, *Continuous Supplier Performance Improvement: ...*, hlm. 150

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan dengan adanya komitmen organisasional dalam diri pegawai, maka pegawai dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai keberhasilan organisasi.¹⁴

4. Penelitian Ina Srimulyani dengan judul *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Moderating*, tahun 2017. Persamaan dengan penelitian ini yaitu mengkaji tentang pengaruh komitmen dengan kinerja, sedangkan perbedaannya terletak pada hubungan antar variabel, pada penelitian Ina Sri Mulyani yaitu meneliti pengaruh variabel komitmen terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel interveningnya, sementara pada penelitian ini variabel komitmen menjadi intervening terhadap pengaruh citra lembaga terhadap kinerja, selain itu variabel komitmen diteliti dengan melihat dimensi-dimensinya seperti komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Hasil penelitian Ina Srimulyani menemukan 3 hal terkait pengaruh komitmen terhadap kinerja, antara lain : 1). pada komitmen afektif mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komitmen afektif akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. 2). Komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif tapi signifikan terhadap kinerja. Dari hasil pengamatan peneliti bahwa adanya karyawan tidak muda lagi (berumur) yang sudah jenuh untuk berpikir, tidak semangat lagi bekerja serta

¹⁴ Argensia, dkk, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)*, Jurnal Ekonom, Vol 17, No 2, April 2014, hlm 45

membuat mereka berpikir untuk apa melakukan kinerja yang bagus atau berkualitas dalam kinerja dan di sebabkan menikah atau tuntutan pekerjaan suami. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel komitmen berkelanjutan menunjukkan hasil yang negatif, tapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3). komitmen normatif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁵

5. Hasil penelitian J. E. Mathieu dalam Fred Luthans menunjukkan 1). dukungan terhadap hubungan positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, turnover rendah, dan ketidakhadiran rendah. 2). Hasil studi Joan F. Brett,dkk menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen dan kinerja khususnya bagi mereka yang memiliki tingkat ekonomi rendah daripada mereka yang memiliki ekonomi tinggi. Thomas A. Wright and Douglas G. Bonett, menemukan bahwa semakin banyak kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan dan dengan organisasi pemberi kerja, semakin sedikit dampak komitmen mereka terhadap kinerja.¹⁶
6. Penelitian Nezhad dan Gayem dengan judul *The Impact of the Corporate Brand Identity on Employee Behavior and Attitude: A Descriptive Analysis (Case Study: Khuzestan Province Tejarat Bank Employees)*, tahun 2015. Persamaan dengan penelitian ini yaitu yang sama-sama mengkaji tentang identitas merek perusahaan pada perilaku dan sikap karyawan yang kajiannya sama dengan penelitian ini yaitu citra lembaga dan komitmen

¹⁵ Ina Srimulyani,dkk, *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) sebagai Variabel Moderating*, University Research Colloquium 2017, Universitas Muhammadiyah Magelang , ISSN 2407-9189, hlm 112

¹⁶ Fred Luthans, *Organizational behavior: an evidence-based approach*, Twelfth Edition, (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011), hlm 148

karyawan demikian halnya tentang kinerja. Perbedaannya terletak pada subyek dan obyek yaitu pada karyawan perbankan sedangkan pada penelitian ini yaitu guru pada lembaga pendidikan. Hasil penelitian Nezhad dan Gayem menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara citra perusahaan dan komitmen organisasi. Identitas merek akan meningkatkan komitmen karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa identitas merek memiliki banyak konsekuensi seperti kesetiaan dan komitmen karyawan. Interpretasi yang lebih luas di sini adalah bahwa pencapaian harmoni dan keteraturan organisasi di samping menciptakan rasa persatuan dan kelayakan sebagian akan memenuhi kebutuhan alami (dan sosial) karyawan dan akan meningkatkan kemauan untuk komitmen. Setiap orang suka bekerja di organisasi dengan merek dan reputasi yang baik untuk meningkatkan status dan prestise mereka di masyarakat. Ini berarti bahwa citra organisasi dan karyawan saling mempengaruhi satu sama lain. Karyawan, kesetiaan dan komitmen karyawan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja. Ini menyiratkan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh positif, langsung, dan signifikan secara statistik terhadap kinerja merek. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen karyawan dan loyalitas terhadap merek tidak hanya meningkatkan kinerja merek, tetapi juga menghasilkan implementasi komitmen manajemen sumber daya manusia yang tinggi. Karyawan termotivasi untuk melakukan tugas mereka dengan lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka (secara keseluruhan).¹⁷

¹⁷ Rasa Mohajeri Nezhad and Abdolkarim Gayem, *The Impact of the Corporate Brand Identity on*

7. Penelitian Arina Nurandini dengan judul *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*, tahun 2014. Persamaannya terletak variabel yang diteliti yaitu sama-sama mengkaji tentang pengaruh variabel komitmen terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya terletak subyek yang diteliti, yaitu pada penelitian Arina subyeknya adalah pegawai Perum Perumnas Jakarta sedangkan pada penelitian ini yaitu guru yang masih aktif mengajar. Hasil penelitian Arina Nurandini antara lain 1). Semakin tinggi komitmen afektif maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dengan tujuan dalam organisasi. 2). Komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi minat, kecenderungan untuk tinggal, kecenderungan untuk meninggalkan, dan kemandirian perilaku karyawan dalam organisasi, dan konsekuensinya terhadap kinerja. 3). Komitmen *continuance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi.¹⁸
8. Penelitian Syihabudhin, dengan judul *Pengaruh Budaya dan Citra Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, tahun 2007.

Employee Behavior and Attitude: A Descriptive Analysis (Case Study: Khuzestan Province Tejarat Bank Employees), International Journal Of Humanities And Cultural Studies, ISSN 2356-5926, Special Issue December 2015, hlm 409-410

¹⁸ Arina Nurandini, Eisha Lataruva, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi (2014), (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>), hlm 3

Persamaan dengan penelitiannya ini yaitu sama-sama mengkaji tentang pengaruh citra organisasi terhadap komitmen karyawan. Sedangkan perbedaannya pada penelitian Syihabudhin selain mengkaji pengaruh citra organisasi terhadap komitmen juga mengkaji pengaruh budaya terhadap komitmen karyawan, subyek yang diteliti dalam penelitian Syihabudhin adalah karyawan dalam industri ritel, sedangkan dalam penelitian ini yaitu guru. Hasil penelitian Syihabudhin menyatakan bahwa citra organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada sektor industri ritel. Perubahan citra organisasi yang terbentuk terbukti dapat menimbulkan perubahan yang berarti terhadap komitmen organisasional karyawan. Citra positif yang terbangun pada organisasi tempat kerja karyawan akan memunculkan kondisi psikologis dalam individu karyawannya. Citra organisasi tersebut akan memunculkan kecenderungan bagi karyawannya untuk mengidentifikasi diri sebagaimana yang dicitrakan tersebut. Citra positif, misalkan nama besar organisasi di mata publik, akan memunculkan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi pada diri karyawan yang bersangkutan. Pencitra diri sebagaimana citra organisasi serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi itulah yang dapat menjadi kekuatan khusus untuk berusaha mempertahankan keanggotaannya dengan organisasi tersebut.¹⁹ Menurut Dutton dalam Syihabudhin dalam jangka panjang, citra organisasi dapat dijadikan sebagai sarana mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki

¹⁹ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya dan citra organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, Jurnal Ekonomi Modernisasi, Fakultas Ekonomi Kanjuruhan Malang, Volume 3, Nomer 2, Juni 2007, hlm 78

atau menjadi daya tarik bagi para pencari kerja.²⁰ Menurut Dutton dan Lievens dalam Syihabudhin dampak citra organisasi, antara lain²¹: a). Citra lembaga dapat menjadi hal yang penting untuk menjadikan karyawan merasa memiliki organisasi di mana ia bekerja. b). Citra lembaga dapat menjadi daya tarik bagi masyarakat untuk bergabung di dalamnya, serta dapat membuat karyawan yang dimiliki betah bekerja di organisasi. Untuk jangka panjang, karyawan juga menggunakan citra lembaga sebagai cerminan bagaimana yang lain dapat seperti dirinya. c). Citra lembaga berdampak pada keputusan-keputusan investasi. Organisasi-organisasi dengan citra yang baik memiliki *competitive leverage* untuk menarik dan mempertahankan para investor baru. d). Citra lembaga memiliki efek yang besar pada keputusan pemilihan produk konsumen. Dalam konteks ini, citra organisasi yang menawarkan produk dengan kualitas-kualitas terbaik, akan dapat membedakan organisasinya dengan para pesaing utama.

Penelitian Christine M. Riordan, at.al, dengan judul *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, tahun 1997. Persamaannya sama-sama mengkaji pengaruh perilaku atau tindakan pekerja terkait citra organisasi dan implikasinya pada manajemen kinerja organisasi, kajian ini hampir sama dengan penelitian ini yang juga mengkaji pengaruh citra lembaga terhadap kinerja guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada cakupan penelitian dan variabel-variabel yang dipakai. Pada penelitian Christine M. mencoba untuk menghubungkan tindakan pemimpin organisasi, persepsi

²⁰ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya dan citra lembaga organisasi terhadap Komitmen* ,,, hlm 78

²¹ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya dan citra lembaga organisasi terhadap Komitmen* ,,, hlm 78

karyawan terhadap citra organisasi, dan tingkat hubungan karyawan dengan organisasi pada kinerja.²² Sedangkan pada penelitian ini variabel Citra lembaga berdiri sendiri dalam pengaruhnya dengan kinerja. Hasil penelitian Cristine M, dkk

*Examining corporate image from the employee's perspective is important for several reasons. Employees are, of course, essential to an organization's performance. To the extent that employees' perceptions of corporate image are related to their work attitudes and/or behaviors, an organization's citra could affect organizational performance.*²³

Mempertimbangkan citra lembaga dari perspektif karyawan itu penting berdasarkan beberapa alasan. Satu, karyawan sangatlah penting untuk kinerja sebuah organisasi. Dimana persepsi karyawan terhadap citra lembaga berhubungan dengan sikap dan atau perilaku kerja mereka, citra lembaga bisa mempengaruhi kinerja organisasi. Dutton dan Dukerich menemukan bukti bahwa persepsi atas citra lembaga memang, pada kenyataannya, mempengaruhi tindakan karyawan. Secara khusus, mereka menemukan bahwa citra lembaga itu penting bagi individu karyawan dimana para karyawan menggunakan citra lembaga tersebut untuk mengukur bagaimana orang luar menilai mereka. Kemerosotan dari citra lembaga, bertindak sebagai pemicu yang mendorong tindakan karyawan untuk mengatasi masalah yang menyebabkan kerusakan citra lembaga

9. Penelitian Isabel Buil, Sara Catalán, Eva Martínez, dengan judul *The importance of corporate brand identity in business management: An*

²²Christine M.,et.al, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications*.,, hlm. 402

²³Christine M.,et.al, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications* ,,hlm. 402

application to the UK banking sector, tahun penelitian 2015. Penelitian Isabel Buil mengkaji merek organisasi (*corporate brand*), hal ini hampir sama dengan kajian dalam penelitian ini yaitu yang mengkaji citra organisasi (*corporate image*) dan sama-sama melihat pengaruhnya terhadap kinerja. Sedangkan perbedaannya *corporate brand* yang dikaji pada dasarnya juga memiliki perbedaan dengan *corporate image*. Karena *corporate brand* mengkaji pada merk produk yang dihasilkan sementara citra organisasi adalah citra organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian Isabel Buil, at.al menjelaskan bahwa, manajemen identitas merek korporat terbukti merupakan prediksi yang signifikan untuk komitmen karyawan. Oleh karena itu, komitmen karyawan akan meningkat bila organisasi memfokuskan usaha mereka pada pengelolaan identitas merek korporatnya. Hasil penelitian Isabel Bill bahwa hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja merek, mendapat dukungan statistik ($r = 0,624$; $t\text{-value} = 8.125$). Oleh karena itu komitmen karyawan akan mendukung kinerja karyawan terhadap pekerjaan dan tugas mereka.²⁴

10. Pada penelitian Lie Liana dan Tristiana Rijanti dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja dan Self Efficacy terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada Guru-Guru SMP Negeri Di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan)* tahun 2016. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada beberapa variabel yang diteliti antara lain sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja serta subyek yang diteliti yaitu sama-sama guru yang berada di suatu lembaga

²⁴ Isabel Buil, at.al, *The Importance Of Corporate Brand Identity In Business Management: An application to the UK banking sector*, BRQ Business Research Quarterly Published by Elsevier España, S.L.U. 2015, hlm 8

pendidikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel intervening, pada penelitian Lie Liana dan Tristiana Rijanti pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini tidak terdapat variabel intervening, selain itu penelitian Lie Liana dan Tristiana Rijanti juga mengkaji variabel lain yaitu *Self Efficacy*. Hasil penelitian Lie Liana dan Tristiana Rijanti antara lain ditemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan. Sebagian besar responden dengan kriteria usia > 50 tahun atau mendekati usia pensiun sehingga mereka sulit untuk diberikan motivasi kerja apalagi dengan kriteria golongan IVa dan di atasnya, mereka tergolong sebagai guru yang senior.²⁵

11. Hasil penelitian Devi dengan judul *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)*, tahun 2009. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada 1). adanya variabel intervening yaitu komitmen, 2). subyek yang diteliti yaitu karyawan outsourcing sedangkan dalam penelitian ini yaitu guru dengan status PNS dan honorer, 3). Obyeknya pada penelitian Devi adalah sebuah perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan.

²⁵ Lie Liana, Tristiana Rijanti, , *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Self Efficacy terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada Guru-Guru SMP Negeri Di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan)* ISBN: 978-979-3649-96-2 , Unisbank Semarang, 28 Juli 2016, hlm 725

Hasil penelitian Devi bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak.²⁶ Penelitian ini dilakukan pada karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana dari semua divisi organisasi baik yang memiliki jangka kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Populasi ini berjumlah 100 karyawan antara lain menempati bagian produksi (*log dan packing*), *assembling*, dan *quality control*. Resiko yang mungkin timbul dari outsourcing antara lain produktivitas justru menurun jika organisasi *outsourcing* yang dipilih tidak kompeten dan *wrong man on the wrong place*, jika proses seleksi, training dan penempatan tidak dilakukan secara cermat oleh organisasi *outsourcing*. Sebagai akibatnya, kinerja organisasi akan menurun sebab keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawannya termasuk juga kinerja karyawan outsourcing di dalam organisasi tersebut.

12. Penelitian Tiara Anggia Dewi dengan judul *Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Di Kota Malang*, tahun 2015. Persamaan dengan penelitian terletak pada variabel yang diteliti yaitu sama-sama mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada kajian penelitian Tiara Anggia yang juga mengkaji pengaruh profesionalisme guru, perbedaannya juga terletak pada subyek yang dikaji walaupun sama-sama guru, namun pada penelitian Tiara Anggia lebih fokus pada guru ditingkat SMA, sedangkan dalam penelitian ini yaitu guru pada tingkat Tsanawiyah. Hasil

²⁶ Eva Kris Diana Devi , *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, 2009, hlm 100

penelitian Tiara Anggia Dewi, menunjukkan bahwa sebagian besar guru ekonomi di SMA sekota Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi, terbukti dengan mayoritas 67,53% guru memiliki skor tinggi dan guru yang memiliki motivasi kerja sangat tinggi mencapai 27,27%. Namun demikian sebagian kecil guru 5,20% masih memiliki motivasi kerja yang cukup. Secara keseluruhan rata-rata tingkat motivasi kerja tergolong dalam klasifikasi tinggi. Selain itu, berdasarkan hasil analisis data menunjukkan secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi.²⁷

13. Penelitian Rahmila Sari dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, tahun 2012. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mengkaji tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada variabel yang dikaji serta subyek dan obyek penelitian. Hasil penelitian Rahmila Sari yaitu variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun koefisien pengaruh yang terdiri atas kepemimpinan, motivasi dan stres kerja diketahui bahwa yang mempunyai nilai koefisien yang paling besar adalah kepemimpinan. Jadi, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar adalah motivasi, ditolak.²⁸

²⁷ Tiara Anggia Dewi, *Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi kerja Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Di Kota Malang* ISSN: 2442-9449 Vol.3.No.1 (2015) 24-35 24, Jurnal Promosi Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro

²⁸ Rahmila Sari, dkk, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1: 87–93, ISSN 2303-1001

G. Definisi Istilah

1. Kinerja adalah hasil kerja nyata seorang guru baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sejauh mana guru melakukan tugasnya dan menghasilkan produk sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan cara mengukurnya sesuai dengan Permenpan No.16 tahun 2009 yang diukur dari sisi pelaksanaan pembelajaran, pengembangan keprofesian keberlanjutan dan kegiatan penunjang tugas guru.
2. Kontrol sosial adalah kontrol atau pengawasan yang dilakukan oleh lingkungan lembaga, baik publik internal dalam hal ini adalah personil yang berada di lembaga pendidikan tersebut seperti guru, pegawai. Serta publik eksternal yang berada di luar lembaga tersebut seperti *stakeholder*, pemerintah, maupun masyarakat secara umum, yang selalu mengawasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap segala aktifitas dan tindakan yang dilakukan guru dalam menjalankan tugasnya. Indikator kontrol sosial dalam penelitian ini adalah ada tidaknya maupun besar kecilnya kontrol yang dilakukan oleh lingkungan sosial internal maupun eksternal lembaga terhadap kinerja yang guru lakukan. Sedangkan cara mengukurnya yaitu sesuai dengan pendapat Setiadi yaitu melalui kontrol sosial preventif, represif dan kuratif
3. Citra lembaga adalah persepsi secara keseluruhan terhadap lembaga pendidikan yang ada pada siswa, orang tua maupun masyarakat secara umum yang bisa mempengaruhi reaksi maupun kinerja bagi guru-guru

yang menjadi bagian dari lembaga pendidikan tersebut. Indikator citra lembaga dalam penelitian ini adalah baik buruknya citra lembaga pendidikan yang menjadi tempat kerja guru bisa mempengaruhi kinerja guru yang bersangkutan. Sedangkan cara mengukurnya yaitu sesuai dengan pendapat Harrison yang diukur melalui 4 hal yaitu *personality*, *reputation*, *value* dan *corporate identity*.

4. Komitmen adalah kekuatan yang dimiliki oleh guru sebagai bagian dalam lembaga pendidikan untuk tetap bertahan serta berusaha keras dengan tingkat usaha yang tinggi untuk melibatkan diri dalam mewujudkan tujuan lembaga. Indikator komitmen dalam penelitian ini adalah ada tidaknya serta besar kecilnya komitmen yang dimiliki oleh guru sebagai bagian dari lembaga pendidikan sebagai dampak dari baik buruknya citra lembaga. Sedangkan cara mengukur komitmen pada guru sebagaimana pendapat Luthans yaitu *affective commitment*, *continuence commitment*, *normative commitment*.
5. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seorang guru karena rangsangan baik dari diri sendiri (motivasi internal) maupun rangsangan dari luar (motivasi eksternal) untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang berkaitan dengan tugas keguruan. Indikator motivasi dalam penelitian ini adalah besar kecilnya motivasi yang dimiliki oleh seorang guru sebagai dampak dari rangsangan baik internal maupun eksternal yang ikut mempengaruhi guru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan cara mengukur motivasi kerja pada guru sebagaimana pendapat Alderfer's yaitu kebutuhan eksistensi, interpersonal dan pertumbuhan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁹ Sedangkan menurut Sulistyirini mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.³⁰ Dan menurut Tjutju dan Suwanto kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.³¹ Pandangan berbeda menurut Fatah dalam Tutik Rachmwati dan Daryanto bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi kerja dalam mengasilkan suatu pekerjaan.³²

²⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), hlm 11

³⁰ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*,,,, halm 12

³¹ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Isu*, (Bandung Alfabeta, 2009), hlm 161

³² Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*,,,, hlm 16

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi nyata seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas serta adanya kemajuan baik pengetahuan, sikap dan motivasi kerja dalam mengasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja guru merupakan kombinasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang di bawah seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi kerja yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Menurut Castetter dalam Tutik Rachmawati dan Daryanto, mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu 1). karakteristik individu, 2). proses, 3). hasil dan 4). kombinasi antara karakter individu proses dan hasil.³³

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitupula dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan

³³ Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*,,,, hlm 17

mereka juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka, rasa kecewa sehingga akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Kinerja guru tidak akan terwujud dengan begitu saja, tetapi ada beberapa faktor yang ikut mempengaruhi, baik faktor internal maupun eksternal. Menurut Barnawi dan Mohammad arifin, yang mempengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor internal, seperti : 1). Kemampuan, 2). Ketrampilan, 3). Kepribadian, 4). Persepsi, 5). Motivasi kerja menjadi guru, 6). Pengalaman lapangan, 7). Latar belakang keluarga. Sedangkan b. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seperti : 1). Gaji, 2). Sarana dan prasarana, 3). Lingkungan kerja fisik, 4). Kepemimpinan.³⁴

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Steers dikutip dalam Bryan Johannes, 2014 yaitu : a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja b) Kejelasan dan penerimaan atau penjas peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya. c) Tingkat motivasi kerja pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengerahkan dan mempertahankan perilaku.³⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja guru antara lain : Kemampuan, 2). Ketrampilan, 3). Kepribadian, 4). Persepsi, 5). Motivasi kerja menjadi guru, 6). Pengalaman, 7) Kejelasan dan penerimaan atau penjas peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas

³⁴ Barnawi dan Mohammad arifin,, hlm 43

³⁵ Bryan Johannes Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, tbk (regional sales manado)*, Journal "Acta Diurna" Volume III. No. 4. Tahun 2014, hlm 7

tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah 1). gaji, 2). sarana dan prasarana, 3). kepemimpinan, 4). lingkungan keluarga, 5). lingkungan kerja, 6). komunikasi dengan kepala sekolah.

3. Mengukur Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara aspek yang dinilai dalam kinerja guru mencakup : 1). Kesetiaan; 2). Hasil kerja; 3). Kejujuran; 4). Kedisiplinan; 5). Kreativitas; 6). Kerjasama; 7). Kepemimpinan; 8). Kepribadian; 9). Prakarsa; 10). Kecakapan; 11) tanggung jawab.³⁶ Sedangkan Swasto menjelaskan indikator kinerja karyawan dalam bentuk penilaian perilaku secara mendasar yaitu: 1). Kuantitas kerja; 2). Kualitas kerja; 3). Pengetahuan tentang pekerjaan; 4). Perencanaan kerja; 5). Pendapatan.³⁷

Selanjutnya menurut Herman elemen yang menentukan kinerja guru antara lain : 1). Persiapan mengajar guru: buku sumber, program mengajar, rencana pembelajaran, analisis materi; 2) implementasi program terdiri dari : hadir tepat waktu, mengelolah kelas, membimbing siswa, menciptakan situasi; 3) Evaluasi terdiri dari : merumuskan tes, melaksanakan evaluasi, menilai, melakukan pembinaan, pengkajian; 4) mengembangkan profesi terdiri dari : pelatihan diskusi sejawat, karya ilmiah.³⁸

³⁶ A.P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2006), hlm 18

³⁷ B. Swasto, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan*. (Surabaya : Disertasi UNAIR Surabaya, 1995), hlm 30

³⁸ L.D.Wardana, *Analisis Pengaruh Kemampuan Kerja, Kesempatan Berkinerja, Motivasi Kerja Kerja, Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, (Malang : Disertasi Universitas Negeri Malang, 2004), hlm 116

Menurut Permenpan Nomer 16 Tahun 2009 Tentang jabatan fungsional Guru dan Angka Kreditnya, penilain kinerja guru terdiri dari :

- a. Pelaksanaan pembelajaran terdiri dari : 1) merencanakan pembelajaran; 2) melaksanakan pembelajaran; 3) mengevaluasi dan menilai proses dan hasil pembelajaran; 4) menganalisis proses dan hasil pembelajaran; 5) melaksanakan tindak lanjut dari hasil analisis terhadap proses dan hasil pembelajaran.
- b. Pengembangan keprofesian berkelanjutan, terdiri dari : 1) melakukan pengembangan diri terdiri dari diklat fungsional, kegiatan kolektif guru; 2) melaksanakan publikasi ilmiah meliputi : publikasi hasil penelitian, gagasan inovatif bidang pendidikan, buku teks pelajaran; 3) membuat karya inovatif bidang pendidikan meliputi: menemukan teknologi tepat guna, menciptakan karya seni, membuat atau memodifikasi alat pelajaran atau peraga atau praktikum.
- c. Kegiatan penunjang tugas guru, yaitu kegiatan di luar tugas utama guru meliputi : 1) membimbing siswa dalam praktek kerja atau ekstrakurikuler dan sejenisnya; 2) menjadi organisasi atau kepramukaan; 3) menjadi tim penilai angka kredit; 4) menjadi tutor atau pelatih atau instruktur.

Dari uraian tersebut aspek yang dinilai dalam peniaian kinerja guru meliputi: 1) tugas utama pelaksanaan pembelajaran, 2) pengembangan keprofesian berkelanjutan, 3) kegiatan penunjang tugas guru

B. Kontrol Sosial

Sekolah sebagai lembaga pendidikan akan memiliki nilai lebih jika keberadaan lembaga pendidikan mampu memenuhi apa yang menjadi harapan masyarakat. Oleh karena itu pandangan masyarakat terutama orang tua siswa harus dijadikan barometer kesuksesan sekolah karena orang tua merupakan sumber masukan utama sekaligus penerima output sekolah.

Sekolah merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat pada umumnya karena banyak pihak yang terlibat dalam pengelolaan sekolah sebagai institusi pendidikan. Pihak-pihak yang terlibat tidak hanya berasal dari internal sekolah, melainkan juga berasal dari eksternal sekolah. Bahkan secara eksternal sekolah merupakan subsistem dari sistem yang ada di masyarakat (*social system*). Dan setiap sekolah merupakan sistem sosial yang terbuka dalam arti tidak ada satupun sekolah yang eksis dengan mengabaikan lingkungan eksternalnya.³⁹ Hasil temuan Mokoena dalam Bujang Rahman tentang pelibatan orangtua dalam pengambilan keputusan di sekolah menunjukkan bahwa keputusan sekolah dapat lebih kuat.⁴⁰

Sedangkan bagi guru, kontrol eksternal itu biasanya diterima oleh guru dan diinternalisasikan dalam sikap mereka lalu menjadi norma yang dijadikan pegangan dalam kelakuan dan tindakan mereka sebagai pengajar.

³⁹ Bujang Rahman, *Good Governance di sekolah*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2014), hlm 2

⁴⁰ Bujang Rahman, *Good Governance di sekolah*,, hlm 5-6

Profesi keguruan pada umumnya bercorak konservatif.⁴¹ Guru-guru bergaul dengan sesama guru sehingga mereka menginternalisasikan nilai-nilai dan norma-norma yang sama.

1. Pengertian Kontrol Sosial

Kontrol sosial (*sosial control*) merupakan suatu sistem yang mendidik, mengajak bahkan memaksa warga masyarakat untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan norma - norma sosial agar kehidupan masyarakat dapat berjalan dengan tertib dan teratur. Nasution mengartikan kontrol sosial, dalam arti yang luas sebagai usaha atau tindakan dari seseorang atau suatu pihak untuk mengatur kelakuan orang lain.⁴² Bruce J. Cohen dalam Setiadi, mengemukakan bahwa Kontrol sosial (*sosial control*) sebagai cara-cara yang digunakan untuk mendorong seseorang agar selaras dengan kehendak kelompok atau masyarakat luas tertentu.⁴³ Joseph S. Roucek dalam Setiadi, membatasi “kontrol sosial (*sosial control*) sebagai segala proses, baik direncanakan maupun tidak direncanakan yang bersifat mendidik, mengajak, atau bahkan memaksa warga masyarakat agar mematuhi kaidah-kaidah dan nilai-nilai sosial yang berlaku.⁴⁴ Senada dengan Roucek, dalam Setiadi, memberikan batasan “Kontrol sosial adalah cara dan proses pengawasan yang direncanakan atau tidak yang bertujuan untuk mengajak, mendidik,

⁴¹ Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), hlm 19

⁴² Nasution, *Sosiologi Pendidikan*,,,, hlm 17

⁴³ Elly M. Setiadi, *Pengantar Sosiologi : Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial, Teori, Aplikasi dan Pemecahannya*, (Jakarta : Kencana, 2011), hlm 252

⁴⁴ Elly M. Setiadi, *Pengantar Sosiologi* ,,,, hlm 252

bahkan memaksa warga masyarakat agar mematuhi norma dan nilai sosial yang berlaku di dalam kelompoknya.⁴⁵

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kontrol sosial adalah cara atau proses pengawasan yang direncanakan atau tidak yang bersifat mendidik, mengajak, atau bahkan memaksa agar mematuhi kaidah-kaidah dan nilai-nilai sosial untuk mendorong seseorang berperilaku selaras dengan kehendak kelompok atau masyarakat luas tertentu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kontrol Sosial

Secara spesifik, teori kontrol sosial menekankan adanya supervisi dan perilaku moral sehingga dapat mengurangi angka pelanggaran. Studi yang dilakukan oleh Farrington, dkk pada 500 orang melaporkan bahwa penyebab *delinquency* adalah rendahnya supervisi, rendahnya apresiasi yang diberikan orang sekitar sebagai bentuk *reinforcement*, dan rendahnya keterlibatan dalam aktivitas kebersamaan.

Berdasarkan proposisi, Hirschi dalam Atmasasmita kurang lebih ada empat unsur utama didalam kontrol sosial internal, yaitu *attachement* (kasih atau partisipasi); *commitment* (tanggung jawab), *involvement* (keterlibatan atau partisipasi) dan *believe* (kepercayaan dan keyakinan). Keempat unsur tersebut dianggap merupakan *social bonds* yang berfungsi untuk mengendalikan perilaku individu. *Attachement* atau kasih sayang adalah sumber kekuatan yang muncul dari hasil sosialisasi di dalam kelompok primernya (misalnya keluarga), sehingga individu

⁴⁵ Elly M. Setiadi, *Pengantar Sosiologi* ,, hlm 253

punya komitmen kuat untuk patuh pada aturan. Terkait dengan kasih sayang, Formm dan Schindler dalam Horton dan Hunt menjelaskan bahwa salah satu kebutuhan dasar manusia adalah kebutuhan akan kasih sayang atau rasa dicintai. Pandangan psikiatrik berpendapat bahwa barangkali penyebab gangguan emosional, masalah perilaku dan bahkan kesehatan fisik terbesar adalah ketiadaan cinta, yakni tidak adanya kehangatan, hubungan kasih sayang dalam satu lingkungan asosiasi yang intim.⁴⁶ Penelitian serupa, Eggan dan Dai dalam Horton dan Hunt menunjukkan bahwa suasana mesra dan penuh kasih sayang dalam dunia yang hangat dan aman ternyata sangat mempengaruhi perilaku dan kepribadian seseorang.⁴⁷ *Commitment* atau tanggung jawab yang kuat pada aturan yang dapat memberikan kerangka kesadaran tentang masa depan. Bentuk komitmen ini antara lain berupa kesadaran bahwa masa depannya akan suram apabila ia melakukan tindakan menyimpang. *Involvement* (keterlibatan) artinya dengan adanya kesadaran tersebut, maka individu akan terdorong berperilaku partisipatif dan terlibat di dalam ketentuan - ketentuan yang telah ditetapkan oleh masyarakat. *Belive* atau kepercayaan, kesetiaan, dan kepatuhan pada norma-norma sosial atau aturan masyarakat pada akhirnya akan tertanam pada diri seseorang dan itu berarti aturan sosial telah *self enforcing* dan ekstensinya (bagi setiap individu) juga semakin kokoh. Reckless dalam Henslin mendefenisikan bahwa *Belive* dalam hal ini adalah adanya keyakinan terhadap tindakan moral tersebut salah. Sehingga dengan

⁴⁶ Paul B Horton dan Chester L.Hunt. *Sosiologi*,, halm 277

⁴⁷ Paul B Horton dan Chester L.Hunt, *Sosiologi*,,halm 98

adanya perasaan yang demikian kecenderungan seseorang untuk melakukan penyimpangan akan berkurang. Di lain pihak, Horton dan Hunt juga mengatakan bahwa kepercayaan dalam hal ini mengacu pada norma yang dihayati; semakin kuat kepercayaan seseorang, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan.⁴⁸

3. Mengukur Kontrol Sosial

Dalam mengukur kontrol sosial, Setiadi membagi sifat-sifat kontrol sosial menjadi dua, yaitu:

a. Kontrol sosial preventif

Sifat kontrol preventif adalah segala bentuk kontrol sosial berupa pencegahan atas perilaku menyimpang (*deviation*) agar kehidupan sosial tetap kondusif (*conformis*). Adapun keadaan konformis dari kehidupan sosial hanya akan tercapai jika perilaku sosial dalam keadaan terkendali. Dengan demikian, tindakan pencegahan adalah kemungkinan terjadinya pelanggaran terhadap norma sosial yang berlaku.

Kontrol sosial preventif dilakukan sebelum penyimpangan terjadi dengan tujuan untuk mencegah terjadinya perilaku menyimpang. Kontrol sosial preventif ini dapat berupa 1). himbauan, 2). pembinaan dan 3). sosialisasi oleh pihak yang bersangkutan.

⁴⁸ Paul B Horton dan Chester L.Hunt, hlm 202

b. Kontrol represif

Kontrol represif adalah kontrol yang dilakukan pada saat penyimpangan terjadi. Kontrol sosial yang bersifat represif biasanya diikuti dengan penjatuhan sanksi bagi pelaku penyimpangan sosial. Menurut Elly M. Setiadi kontrol sosial secara represif adalah bentuk kontrol sosial yang bertujuan untuk mengembalikan kekacauan sosial atau mengembalikan situasi deviasi menjadi keadaan kondusif kembali (konformis). Dengan demikian, kontrol sosial represif merupakan bentuk kontrol di mana penyimpangan sosial sudah terjadi kemudian dikembalikan lagi agar situasi sosial menjadi kembali normal. Yaitu situasi di mana masyarakat mematuhi norma sosial kembali.⁴⁹

Maryati mengklasifikasikan jenis kontrol sosial untuk mencegah perilaku menyimpang antara lain sebagai berikut:⁵⁰ 1). Desas-desus (gosip) merupakan kabar angin (kabar burung), 2). Teguran, 3). Hukuman (*punishment*), 4). Pendidikan merupakan kontrol sosial yang telah melembaga baik di lingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat, 5). Agama merupakan pedoman hidup untuk meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat bagi penganutnya 6). Kekerasan fisik.

c. Kontrol kuratif

Kuratif yaitu tindakan ini diambil setelah terjadinya tindak penyimpangan sosial. Tindakan ini ditujukan untuk memberikan

⁴⁹ Elly M. Setiadi, *Pengantar Sosiologi*,, hlm 255-256

⁵⁰ Maryati, *Menganalisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Modal Sendiri pada Industri Semen di Bursa Efek Jakarta Periode 1991- 1995, 2001*, hlm 113-114

penyadaran kepada para pelaku penyimpangan agar dapat menyadari kesalahannya dan mau serta mampu memperbaiki perbuatannya, sehingga di kemudian hari tidak lagi mengulangi kesalahannya.

C. Citra Lembaga

Citra dari sebuah organisasi atau lembaga menggambarkan bagaimana organisasi, aktivitas, dan produk atau layanannya dirasakan oleh orang luar. Citra lembaga merepresentasikan tanggapan kognitif dan pengasosiasian yang diberikan oleh peserta didik maupun orang tua peserta didik, karyawan atau pegawai, terhadap sebuah organisasi atau lembaga.

1. Pengertian Citra Lembaga

Citra lembaga tidak bisa digambarkan secara fisik karena citra lembaga ada dalam pikiran. Menurut Sutisna citra lembaga adalah total persepsi terhadap suatu objek yang dibentuk dengan memproses informasi dari berbagai sumber setiap waktu.⁵¹ Menurut Buchari Alma menegaskan bahwa, citra lembaga dibentuk berdasarkan impresi, berdasarkan pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan. Citra lembaga merupakan hasil evaluasi dalam diri seseorang berdasarkan pengertian dan pemahaman terhadap rangsangan yang telah diolah, diorganisasikan, dan disimpan dalam benak seseorang. Citra lembaga dapat diukur melalui pendapat, kesan atau respon seseorang dengan tujuan untuk mengetahui secara pasti apa yang ada dalam pikiran setiap individu mengenai suatu

⁵¹ Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm 83

objek, bagaimana mereka memahaminya dan apa yang mereka sukai atau tidak disukai dari objek tersebut.⁵² Buchari Alma mendefinisikan citra lembaga sebagai kesan yang diperoleh sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman seseorang terhadap sesuatu.⁵³ Jefkin berpendapat bahwa citra lembaga organisasi adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, bukan hanya melihat produk atau pelayanannya. Sedangkan menurut Rheinald Kasali, citra lembaga adalah kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan.⁵⁴ Menurut Paul R. Smith, berpendapat citra lembaga sebagai :

*Corporate image is the sum of people perception of organization citra and perception are created through all serce:sught sound smell,tourd taste and feeling experienced throught product usage, customer service, the commercial and corporate communication.*⁵⁵

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa citra lembaga adalah persepsi secara keseluruhan dari suatu organisasi melalui seluruh indra baik penglihatan, pendengaran, penciuman, peraba, rasa dan perasaan yang menjadi hasil dari penggunaan produk, pelayanan terhadap konsumen, lingkungan komersil dan komunikasi organisasi, impresi, kesan, pengalaman maupun pemahaman melalui informasi dari berbagai sumber sehingga menjadikan sebuah rangsangan yang diolah, diorganisasikan, dan disimpan dalam benak seseorang.

⁵² Buchari Alma, *Pengantar Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2002), hlm 318

⁵³ Buchari Alma, *Pengantar Bisnis*,, hlm 317

⁵⁴ Rheinald Kasali, *Marketing Public Relations*, (Jakarta : PT Temprint , 2003), hlm 28

⁵⁵ Paul. R Smith, *Marketing Communication Intergrat, Approach 2nd Ed.*,(London : Kogan Page, 1995), hlm 332

Pentingnya citra lembaga sebagaimana yang dikemukakan oleh Sutisna Sebagai berikut: 1). Menceritakan harapan bersama kampanye pemasaran eksternal. Citra lembaga positif memberikan kemudahan organisasi untuk berkomunikasi dan mencapai tujuan-tujuan secara efektif sedangkan citra lembaga negatif sebaliknya. 2). Sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan organisasi. Citra lembaga yang positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil, kualitas teknik/fungsional sedangkan citra lembaga negatif dapat memperbesar kesalahan tersebut. 3). Sebagai fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas pelayanan organisasi. 4). Mempunyai pengaruh penting terhadap manajemen atau dampak internal. Citra lembaga yang kurang jelas dan nyata mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi.⁵⁶

2. Faktor-faktor yang Menentukan Citra Lembaga

Menurut Rangkuti, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap citra lembaga adalah⁵⁷: a). Harga yang ditawarkan yaitu tingkat harga yang akan menimbulkan persepsi atas produk yang berkualitas atau tidak. b). Reputasi (*image*) organisasi dimata pelanggan, reputasi yang baik menimbulkan persepsi terhadap citra lembaga, sehingga pelanggan memaafkan suatu kesalahan meskipun tidak untuk suatu kesalahan selanjutnya. c). Jaminan atas layanan yang berkualitas yaitu jaminan atas pelayanan yang diperoleh pada tahap awal pelayanan menimbulkan

⁵⁶ Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*,, hlm 332

⁵⁷ Rangkuti Freddy, *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm 44

persepsi atas citra lembaga untuk tahap pelayanan selanjutnya, sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan secara keseluruhan. d) Penampilan fasilitas fisik yaitu situasi atas pelayanan fasilitas fisik dikaitkan dengan citra lembaga sehingga mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap baik atau tidaknya citra lembaga. e). Komitmen organisasi yaitu komitmen organisasi yang dimiliki pegawai merupakan faktor yang berpengaruh terhadap citra lembaga karena dengan komitmen yang baik dari pegawai, dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan, sehingga dapat menimbulkan kesan organisasi tersebut memiliki citra yang baik.

3. Mengukur Citra Organisasi

Menurut Harrison dalam Mulyadi informasi yang lengkap mengenai citra organisasi meliputi empat elemen sebagai berikut⁵⁸:

- a. *Personality* yaitu Keseluruhan karakteristik organisasi yang dipahami publik sasaran seperti organisasi yang dapat dipercaya, organisasi yang mempunyai tanggung jawab sosial.
- b. *Reputation* yaitu hal yang telah dilakukan organisasi dan diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain
- c. *Value* yaitu nilai-nilai yang dimiliki suatu organisasi dengan kata lain budaya organisasi seperti sikap manajemen yang peduli terhadap pelanggan, karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan maupun keluhan pelanggan

⁵⁸ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta : Salemba empat, 2007), hlm 3

- d. *Corporate Identity* yaitu komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap organisasi seperti logo, warna, dan slogan

D. Komitmen

1. Pengertian Komitmen

Menurut Rachmawati mendefinisikan komitmen karyawan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Fred Luthans mendefinisikan komitmen dengan 3 hal

*(1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. In other words, this is an attitude reflecting employees' loyalty to their organization and is an ongoing process through which organizational participants express their concern for the organization and its continued success and well-being.*⁵⁹

Menurut Porter dalam Edgardus komitmen karyawan adalah sikap karyawan yang menunjukkan adanya keterikatan dirinya dengan organisasi itu. Seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi jika ia merasa dirinya bagian dari organisasi tersebut. Sebaliknya, seorang karyawan yang memiliki komitmen yang rendah jika ia tidak merasa bagian dari organisasi itu. Komitmen yang dimiliki seorang karyawan bertumbuh dan berkembang sesuai pengenalan terhadap organisasi, lama bekerja dalam organisasi itu, imbalan yang diterimanya dan

⁵⁹ Fred Luthans, *Organizational behavior : an evidence-based approach*, ,, hlm 147

partisipasinya dalam organisasi tersebut. Perlakuan yang wajar dalam organisasi dan lingkungan yang harmonis dalam organisasi memungkinkan karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi.⁶⁰ Robbins and Judge dalam Sodiqin, mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi.⁶¹

Sopiah menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi serta berusaha keras untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁶² Davoudi dalam Dewa berpendapat bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi mereka lebih menekankan pada pencapaian tujuan organisasi dan memilih untuk tetap berada dalam organisasi dalam situasi maupun kondisi beragam.⁶³

Dari definisi komitmen di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah kekuatan atau keinginan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam situasi maupun kondisi beragam dalam organisasi serta berusaha keras dengan tingkat usaha yang tinggi untuk melibatkan diri dalam mewujudkan tujuan organisasi.

⁶⁰Edgardus M. Mbeu Djawa, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Para Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Statistik (Bappedas) Di Kabupaten Nagekeo*, (online), (<http://e-journal.uajy.ac.id>), diakses 6 Februari 2018

⁶¹ Sodiqin dan Cecilia Sri Mindarti, *Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Iklim Rganisasi Pada Mi Sekelamatan Winong Kabupaten Pati*, *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank*, ISBN: 978979-3649-81-8

⁶² Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Andi, 2008), hlm 155

⁶³ Dewa Putu P. dan I Made Artha Wibawa, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel*, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, 2016: 2511 -2453, ISSN : 2302-8912

Robbins mengemukakan bahwa “*Organizational commitment are the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*”. Karyawan merasa ada keselarasan antara apa yang menjadi tujuan dan keinginan karyawan dengan organisasi untuk tetap berada dalam organisasi. Robbins juga mengemukakan bahwa karyawan akan rela berkorban untuk organisasi serta memiliki perasaan suka atau senang memilih organisasi tersebut jika karyawan memiliki komitmen yang cukup.⁶⁴

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pegawai

- a. Lingkungan kerja, menciptakan lingkungan kerja, baik lingkungan kerja secara fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Seperti persepsi dari para karyawan mengenai lingkungan kerja yang mereka dapatkan sehingga karyawan dapat memberikan penilaian yang berbeda atas segala aspek dari lingkungan kerja. Apabila persepsi yang ditunjukkan karyawan itu baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan itu baik pula karena dapat membuat para karyawan merasa lebih nyaman dan menyenangkan dengan keadaan lingkungan kerja yang baik sedangkan apabila persepsi yang ditunjukkan karyawan buruk maka kinerja dari karyawan tersebut

⁶⁴ Rr Niken Paurbasari, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal bisnis dan akuntansi ISSN: 1410 – 9875 Vol. 16, No. 1a, Is. 7, November 2014, hlm 93

juga akan berkurang maka keadaan tersebut akan mempengaruhi komitmen kerja karyawan.

b. Etika kerja dan kompetensi

Adanya etika kerja akan melatih manusia menjadi sumber daya manajemen yang profesional, seperti memperhatikan kepuasan kerja, sehingga menciptakan kebijakan yang akan menyebabkan komitmen organisasi antara karyawan dan memotivasi karyawan untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi. Karyawan dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang karyawan akan menumbuhkan komitmen tinggi terhadap organisasi.

Menurut mengemukakan ada 3 faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu⁶⁵ :

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice* faktor, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua

⁶⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasi*,,,, hlm 164

faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

- 3) Non-organizational factors, yang meliputi availability of alternative jobs. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkan

3. Mengukur Komitmen Pegawai

Menurut Luthans dalam Pratiwi, ada tiga bentuk dari komitmen ini yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.⁶⁶

- a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*), didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, affection, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Meyer dan Allen dalam Luthans menjelaskan *Affective commitment involves the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*.⁶⁷
- b. Komitmen Kontinuen (*Continuance commitment*), adalah komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan organisasi, yang sering kali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki

⁶⁶ Putri Pratiwi, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja*, Jurnal Asset. ISSN 1693-928X Vol.14 No.1, Maret 2012, hlm 21

⁶⁷ Fred Luthans, *Organizational behavior* ,,,, hlm 148

komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi (seperti: pensiun, status, senioritas) atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan di tempat lain. *Continuance commitment involves commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization. This may be because of the loss of seniority for promotion or benefits.*⁶⁸

- c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*), adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia merasa harus tinggal atau bertahan dalam organisasi karena suatu loyalitas personal, sehingga karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi. *Normative commitment involves employees' feelings of obligation to stay with the organization because they should; it is the right thing to do.*⁶⁹

E. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Untuk menciptakan hasil kerja yang maksimal, efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, pentingnya motivasi kerja bagi karyawan. Pemberian motivasi kerja atau dorongan kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung,

⁶⁸ Fred Luthans, *Organizational behavior* ,,,, halm 148

⁶⁹ Fred Luthans, *Organizational behavior* ,,,, halm 148

tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku.⁷⁰

Motivasi kerja adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi kerja tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi kerja yang mendasarinya.⁷¹

Sedangkan menurut Bryan Johannes Tampi, Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.⁷²

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang karena rangsangan baik dari diri sendiri maupun rangsangan dari luar untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Motivasi kerja dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian yaitu bahwa : 1). motivasi kerja mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu, 2).

⁷⁰ Hasibuan, M.S.P, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*, (Edisi revisi). (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm 219

⁷¹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Kerja Dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), hlm 1

⁷² Bryan Johannes Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja*,, hlm 6

motivasi kerja ditandai oleh adanya rasa atau felling, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi kerja relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, 3). motivasi kerja dirangsang karena adanya tujuan.⁷³

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, baik faktor intenal maupun eksternal. Menurut Saydam dalam Kadarisman menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).⁷⁴

- a. Faktor internal : 1). Kematangan Pribadi. kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya. 2). Tingkat Pendidikan. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya. 3). Keinginan dan Harapan Pribadi. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak

⁷³ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi kerja dan Pengukurannya*, hlm 63

⁷⁴ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), hlm 296

diwujudkan menjadi kenyataan. 4). Kebutuhan. Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras. 5). Kelelahan dan kebosanan. Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya. 6). Kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

- b. Faktor Eksternal :
- 1). Kondisi Lingkungan kerja. Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
 - 2). Kompensasi yang memadai. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh . Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.
 - 3). Supervisi yang Baik. Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja

4). Ada Jaminan Karier. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut. 5). Status dan Tanggung Jawab. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya

3. Mengukur Motivasi Kerja

Clyton P. Aldefer mengembangkan sebuah teori tentang kebutuhan manusia. Teori Aldefer dan penelitian yang mendukungnya menemukan 3 kebutuhan pokok manusia sebagai berikut:

- a. Kebutuhan keberadaan (*Existence Needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makan, gaji, tunjangan dan kondisi kerja
- b. Kebutuhan Relasi mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, baik dengan keluarga, atasan, bawahan
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth Needs*), mencakup kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau

produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan seperti penghargaan, pengembangan dan kemampuan karyawan sendiri.

Berhubungan dengan pendapat di atas, menurut Schermerhorn bahwa teori ERG menganut suatu prinsip yang disebut frustrasi regresi. Menurut prinsip ini suatu kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah yang sudah terpuaskan dapat terpenuhi kembali dan mempengaruhi perilaku apabila kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak dapat terpuaskan.⁷⁵ Dikaji lebih mendalam, bahwa teori ERG yang dikemukakan oleh Aldefer adalah penyederhanaan dari teori kebutuhan milik Maslow dengan mengelompokkan pada 2 pokok pemikiran :

- a. Dalam menjalankan kehidupan seseorang dapat melakukan sesuatu kebutuhan berbarengan dengan keinginan atau kebutuhan lain sekaligus
- b. Jika keputusan suatu kebutuhan tingkat tinggi terhambat atau tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah akan meningkat.

Teori ERG tidak mengandalkan suatu hierarki yang kaku, karena dalam waktu bersamaan seseorang bisa melaksanakan beberapa kebutuhan. Teori Maslow yang lebih menekankan pada pemenuhan secara berurutan dari teori ERG membantahnya dengan mengemukakan pandangan jika dalam pemenuhan suatu kebutuhan terhalang, maka seseorang akan mencoba memenuhi kebutuhan lain. Selanjutnya semakin terpuaskan suatu kebutuhan maka semakin tinggi intensitas kebutuhan

⁷⁵ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N, *Managing Organizational Behavior*, (New York : John Willey & Son, 2000), hlm 30

tersebut. Ada sebuah istilah yang dikemukakan oleh Aldefer yaitu regresi-frustasi, seperti yang juga dikutip oleh Schermerhorn di atas. Istilah regresi-frustasi menyebutkan jika kebutuhan yang lebih tinggi terpenuhi (tertekan) dengan berbagai keadaan, maka seseorang akan mundur pada kebutuhan yang lebih rendah atau kebutuhan yang lebih mudah untuk dipenuhi sehingga ia merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan tersebut.⁷⁶ Dengan kata lain Menurut semua kebutuhan itu timbul pada waktu yang sama kalau satu tingkat kebutuhan tertentu tidak dapat dipuaskan seseorang kelihatannya kembali ke tingkat lain.⁷⁷

Aldefer merumuskan model kategori kebutuhan yang lebih sesuai dengan kenyataan empiris yang ada, dimana lebih menekankan kebutuhan yang berkelanjutan. Artinya, seseorang dalam memenuhi kebutuhan tidak harus memenuhi kebutuhan berdasarkan urutan paling rendah dulu secara terus menerus baru dapat memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kenyataan yang kita lihat bisa jadi seseorang dapat memenuhi kebutuhan yang lain yang mungkin lebih rendah, atau seseorang bisa saja memenuhi beberapa kebutuhan sekaligus. Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan mengenai perbedaan individu seperti tingkat pendidikan, latar belakang keluarga, lingkungan, budaya selera dan lain-lain. Kesimpulan dari teori ERG adalah kebutuhan tingkat rendah terpuaskan mengantar seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus. Sehubungan dengan

⁷⁶ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N, *Managing Organizational Behavior*,,,, hlm 30

⁷⁷ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi kerja dan Pengukurannya*,,,, hlm 68

pernyataan di atas dalam penelitian ini menggunakan teori ERG dengan alasan dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan

F. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Variabel Kontrol Sosial Dengan Kinerja

Pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja dilandasi dari teori *legitimacy* yang disampaikan oleh Deegan. Ghazali dan Chariri menyatakan bahwa hal yang melandasi teori *legitimacy* adalah “kontrak sosial” yang terjadi antara organisasi dengan masyarakat dimana organisasi beroperasi dan menggunakan sumber ekonomi. Shocker dan Sethi dalam Ghazali dan Chariri memberikan penjelasan tentang konsep kontrak sosial, yaitu: semua institusi beroperasi di masyarakat melalui kontrak sosial, baik eksplisit maupun implisit, dimana kelangsungan hidup dan pertumbuhannya didasarkan pada hasil akhir yang secara sosial dapat diberikan kepada masyarakat luas dan distribusi manfaat ekonomi, sosial atau politik kepada kelompok sesuai dengan power yang dimiliki.⁷⁸

Menurut Rob Gray dasar pemikiran teori *legitimacy* adalah organisasi atau lembaga akan terus berlanjut keberadaannya jika masyarakat menyadari bahwa organisasi beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu teori legitimasi menganjurkan organisasi untuk meyakinkan bahwa

⁷⁸ Emy Iryanie, *Komitmen Stakeholder Organisasi Terhadap Kinerja Sosial Dan Kinerja Keuangan*, Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, Tahun 2009, hlm 30

aktivitas dan kinerjanya dapat diterima oleh masyarakat.⁷⁹ Legitimasi dapat dianggap sebagai menyamakan persepsi atau asumsi bahwa tindakan yang dilakukan oleh suatu entitas adalah merupakan tindakan yang diinginkan, pantas ataupun sesuai dengan sistem norma, nilai, kepercayaan dan definisi yang dikembangkan secara sosial.

Deegan dalam Edoardus menyatakan bahwa teori legitimasi memfokuskan pada kewajiban organisasi untuk memastikan bahwa mereka beroperasi dalam bingkai dan norma yang sesuai dalam lingkungan masyarakat dimana organisasi itu berdiri, dimana organisasi memastikan aktifitas yang dilakukan diterima sebagai sesuatu yang sah. Lebih lanjut lagi Deegan menjelaskan tentang teori legitimasi organisasi yaitu pertama, kapabilitas dalam menempatkan motif maksimalisasi keuntungan membuat gambaran lebih jelas tentang motivasi organisasi memperbesar tanggung jawab sosialnya. Kedua, legitimasi organisasi dapat memasukkan faktor budaya yang membentuk tekanan institusi yang berbeda dalam konteks yang berbeda.⁸⁰

Legitimasi merupakan hal yang penting dalam perkembangan lembaga kedepannya. Menurut Dowling dan Pletter dalam Edoardus, organisasi perlu memperoleh legitimasi dari seluruh stakeholders dikarenakan adanya batasan-batasan yang dibuat dan ditekankan oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial, dan reaksi terhadap batasan tersebut

⁷⁹ Gray, Rob, Reza Kouhy dan Simon Lavers, *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of The Literature and A Longitudinal Study of UK Disclosure*, Accounting, Auditing, and Accountability Journal, Vol. 8, No. 2, 1995. hlm. 47.

⁸⁰ Edoardus Satya Adhiwardana dan Daljono, *Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Kepemilikan Asing terhadap Kinerja Organisasi*, Diponegoro Journal of Accounting, Vol.II No.II, 2013, hlm.2

mendorong pentingnya analisis perilaku organisasi dengan memperlihatkan lingkungan.⁸¹

Lindbolm dalam Rob Gray menyatakan bahwa suatu organisasi mungkin menerapkan empat strategi legitimasi ketika menghadapi berbagai ancaman legitimasi.

First, the organization may seek to educate and inform its “relevant publics” about(actual) changes in the organization’s performance and activities. (This strategy is chosen in response to a recognition that the “legitimacy gap” arose from an actual failure of performance of the organization.) Second, the organization may seek to change the perceptions of the relevant publics – but not change its actual behaviour. (This strategy is chosen as a response when the organization sees that the legitimacy gap has arisen through misperceptions on the part of the relevant publics.) Third, the organization may seek to manipulate perception by deflecting attention from the issue of concern to other related issues through an appeal to, for example, emotive symbols. (This strategy is chosen on the grounds of manipulation. One illustration is when a company with a legitimacy gap regarding its pollution performance chooses to ignore the pollution and talk instead of its involvement with environmental charities, etc.) Fourth, the company may seek to change external expectations of its performance. (This strategy is chosen when the organization considers that the relevant publics have unrealistic or “incorrect” expectations of its responsibilities.) As Lindblom demonstrates, social disclosure can be employed in each of these strategies.⁸²

Tidak hanya pada konteks kontrol masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, tetapi juga kontrol sosial yang terjadi diantara personil yang berada di sebuah instansi juga memiliki peran yang besar yang ikut mempengaruhi peningkatan kinerja. Sebagaimana hasil penelitian Terence R. Mitchell dalam Tutik Rachmawati dan Daryanto menemukan

⁸¹Edoardus Satya Adhiwardana dan Daljono, *Pengaruh Corporate Social,,,* hlm 2

⁸² Gray, Rob, Reza Kouhy dan Simon Lavers, *Corporate Social and Environmental Reporting,,,*hlm. 49

bahwa orang-orang dalam organisasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk melakukan interaksi personal. Adanya interaksi dan pertemuan dalam jangka waktu yang lama, sehingga apa yang dilakukan dan dikerjakan setiap personil akan saling diketahui. Sehingga disinilah memunculkan kerjasama sekaligus sikap saling melakukan pengawasan atau kontrol. Pengawasan maupun kontrol yang dilakukan antar personil terhadap tugas-tugas yang menjadi kewajibannya terutama pada produk, hasil kerja maupun prestasi kerja dengan sendirinya akan mendorong kinerja seseorang untuk tampil yang terbaik, sesuai dengan ketentuan dalam lembaga maupun ketentuan baku secara formal.⁸³ Hasil penelitian lain juga menemukan bahwa

The peer pressure was generated in the form of private information about the productivity of their peers. We have two main results. First, we find no level of peer pressure for which the performance of either male or female workers is significantly higher than the performance without peer pressure. Second, we find that very low and very high levels of peer pressure can significantly decrease performance (particularly for men paid fixed wages).⁸⁴

Tekanan dari rekan kerja dihasilkan dalam bentuk informasi pribadi mengenai kinerja rekan kerja. Dari hasil penelitian Charles Bellemare, *at.al* menemukan bahwa 1). Tidak ditemukan tingkatan tekanan rekan sekerja dalam kinerja baik pada laki-laki maupun perempuan yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan kinerja tanpa tekanan rekan. 2). Ditemukan bahwa tingkatan tekanan rekan kerja sangat rendah dan sangat tinggi dapat secara signifikan mengurangi

⁸³ Tutik Rahmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*,, hlm 31

⁸⁴ Charles Bellemare, *at.al*, *Peer Pressure, Incentives, And Gender: An Experimental Analysis Of Motivation In The Workplace*, Labour Economics 17, 2010, hlm 276

kinerja (khususnya laki-laki yang memiliki gaji tetap). Dari hasil penelitian ini bahwa kontrol sosial yang dilakukan oleh rekan sekerja, tidak membawa dampak pada kinerja baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan. Namun pada karyawan yang memiliki gaji tetap tekanan rekan kerja rendah dan tinggi sama-sama berpengaruh pada kinerja yang justru mengurangi kinerja karyawan.

2. Hubungan Citra Lembaga Terhadap Komitmen Karyawan

Hubungan citra lembaga terhadap komitmen karyawan mengadopsi teori dua faktor Herzbergs. Dikatakan bahwa citra organisasi sebagai hygiene factors yang dapat mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan serta menjadi sarana yang efektif untuk mempertahankan mereka untuk tetap berada di organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Chan dalam Syihabudhin citra lembaga positif yang mampu di bangun oleh sebuah lembaga akan meningkatkan emosi positif para anggotanya untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut.⁸⁵

Citra lembaga positif yang terbangun pada organisasi tempat kerja karyawan akan memunculkan kondisi psikologis dalam individu karyawannya. Citra lembaga tersebut akan memunculkan kecenderungan bagi karyawannya untuk mengidentifikasi diri sebagaimana yang dicitra lembaga tersebut.⁸⁶ Nama besar organisasi di mata publik, akan memunculkan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi pada diri karyawan yang bersangkutan. Pencitra diri sebagaimana citra lembaga

⁸⁵ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen* ,,, hlm 73

⁸⁶ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen*,,,, hlm 73

serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi itulah yang dapat menjadi kekuatan khusus untuk berusaha mempertahankan keanggotaanya dengan organisasi tersebut. Hasil ini mendukung pendapat Dutton et al. dan juga Lievens. Dikatakan bahwa citra lembaga dalam jangka panjang akan dapat dijadikan sarana untuk mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki organisasi, serta menjadi daya tarik bagi para pencari kerja.

Dalam konteks masyarakat Indonesia, hasil studi ini juga sejalan dengan pendapat Crist dalam Syihabudin, bahwa faktor dominan yang mendorong karyawan suatu organisasi ingin tetap bertahan didalamnya adalah terkait dengan citra lembaga dan reputasi organisasi di publik. Lebih lanjut dijelaskan typical orang Indonesia yang bangga jika bisa bekerja pada organisasi yang memiliki nama besar di masyarakat. Nama besar organisasi dapat menjadi simbol status sosial yang membanggakan bagi seseorang yang menjadi bagian (karyawan)nya. Hasil studi ini juga mendukung temuan Martin et al. yang mengadopsi teori dua faktor Herzbergs, dikatakan bahwa citra lembaga sebagai hygiene factors yang dapat mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan serta menjadi sarana yang efektif untuk mempertahankan mereka untuk tetap berada di organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Chan dalam Syihabudin citra lembaga positif yang mampu dibangun oleh sebuah lembaga akan meningkatkan emosi positif para anggotanya untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut.⁸⁷

⁸⁷ Syihabudin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen* ,,, hlm 80

Khusus berkaitan dengan komitmen organisasional, citra organisasi memiliki pengaruh pada komitmen karyawan atas organisasi di mana mereka bekerja. Jika mereka menilai bahwa organisasi tempat mereka bekerja memiliki citra lembaga positif pada lingkungannya dan cukup handal dalam memberikan yang terbaik bagi karyawan, mereka akan cenderung untuk dapat mengidentifikasi dirinya dengan nama organisasi atau lembaga tersebut. Mereka akan memiliki kebanggaan bisa menjadi bagian dari lembaga tersebut. Lebih lanjut mereka memiliki kemauan untuk merekomendasikan atau menyarankan orang lain untuk bergabung dan menjadi seperti dirinya.⁸⁸

Menurut Crist dalam Syihabudhin juga menyatakan bahwa faktor dominan yang mendorong karyawan tetap stay di organisasi adalah *external bussines focus* yang di dalamnya terkait dengan citra lembaga dan reputasi organisasi di publik, menyangkut produk dan service yang diberikan organisasi pada customer. Lebih lanjut Crist menyatakan bahwa hal tersebut ada kaitannya dengan typical orang Indonesia yang bangga bisa bekerja di organisasi yang sudah punya nama. Big name menjadi status sosial yang membanggakan karyawan. Menurutnya, gaji merupakan hal yang sifatnya konfidensial, sementara status sosial biasanya menjadi nilai tambah yang membanggakan buat mereka.⁸⁹

3. Hubungan Variabel Komitmen terhadap Kinerja

Hubungan antara komitmen pegawai terhadap kinerja dilandasi oleh teori pertukaran sosial (*the social exchange theory*) yang

⁸⁸ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen*,,,, hlm 78

⁸⁹ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen*,,,, hlm 81

disampaikan oleh John Thibaut dan Harlod Kelley menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada organisasi ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari organisasi. Karyawan yang diberdayakan dan diberi pelatihan maka karyawan tersebut akan mendedikasikan tenaga, perasaan, dan sumber daya kognitif mereka untuk kinerja yang lebih baik.⁹⁰

Pertukaran sosial akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh organisasi sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan.

Pada teori MSDM, Walton mengemukakan strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen.⁹¹

4. Hubungan Variabel Citra Lembaga terhadap Kinerja Guru

Pengaruh citra lembaga (*corporate image*) terhadap kinerja didasarkan pada teori reputasi organisasi yang dijelaskan oleh Louisot J.P. dan Rayner J., teori tersebut mencakup persepsi dari stakeholders

⁹⁰ Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya, *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Organisasi Daerah Pasar Kota Denpasar*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No. 11, 2015 : 3478 -3507, ISSN : 2302-8912

⁹¹ Mark Graham Brown, dkk, *Why TQM Fails and That to Do About It* ,, hlm 174-175.

mengenai seluruh aspek organisasi yang menyatakan bahwa “reputasi yang baik dapat diperoleh organisasi apabila organisasi tersebut berhasil memenuhi atau melebihi ekspektasi stakeholdersnya, sedangkan reputasi yang buruk akan diperoleh organisasi apabila mereka tidak dapat memenuhi ekspektasi stakeholders. Adam Joly menyatakan bahwa secara makro kunci dari pengelolaan reputasi adalah *behave well*. Mengingat reputasi organisasi merupakan resultan dari pemenuhan terhadap ekspektasi rasional dan ekspektasi emosional masing-masing stakeholder terhadap organisasi dalam setiap momen interaksinya. Ekspektasi rasional seperti kita ketahui bersama lebih didasarkan atas kinerja sedangkan ekspektasi emosional lebih didasarkan atas perilaku dan persepsi stakeholder. Reputasi yang kuat membantu organisasi tidak hanya dalam menjual produknya dengan harga yang menguntungkan, tetapi juga dalam menarik karyawan berpotensi tinggi untuk bekerja padanya. Organisasi dengan reputasi yang kuat cenderung menjadi organisasi idaman dan tambatan bagi profesional yang qualified. karyawanlah yang dalam prakteknya berperan sebagai duta yang akan mempengaruhi reputasi organisasi.⁹²

Citra lembaga muncul dari penilaian masyarakat, sebagai imbas dari hasil kinerja yang dilakukan oleh lembaga tersebut. Pencitra lembaga yang muncul sifatnya tidak abadi, karena setiap lembaga pasti berusaha keras untuk meningkatkan citra lembaganya, sehingga

⁹² Zulmi savitri, *Internal Dan Eksternal Pr Serta Pengelolaan Reputasi*, (online), (<https://www.academia.edu>) , diakses tanggal 27 Januari 2018

muncullah kompetisi antar lembaga. Menciptakan citra yang bagus salah satunya dengan menciptakan kinerja yang bagus pula.

Menurut Siswanto citra lembaga hendaknya dipasarkan terlebih dahulu kepada karyawan sebelum dipasarkan ke masyarakat luas.⁹³ Glen Broom menyampaikan pegawai menjadi sasaran pertama pada upaya membangun citra lembaga. Hal ini disebabkan karena karyawan melakukan kontak langsung dengan pelanggan. Selanjutnya Glen menyatakan dengan membangun citra lembaga positif dan kuat di kalangan karyawan, organisasi dapat mengharapkan kinerja dan kesetiaan karyawan yang tinggi. Disamping itu organisasi dapat membina lingkungan kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Dalam buku *Managing the Citra lembaga* James Gray mengutarakan hal yang berikut

Employees are an organization's primary public, and they should be both respected and treated with fairness. To expect positive public citra when employee complain through the immediate community and beyond is unrealistic. But employees whose concern are taken into account and who are consulted about company policies and goals generally broadcast job satisfacation into the community at large.⁹⁴

Demikian halnya pelabelan atau pencitraan lembaga yang ada tentu juga harus diikuti oleh tanggung jawab sosial sebagai bentuk tanggung jawab sosial lembaga. Sebagaimana yang disampaikan oleh Reinald Kasali dalam buku *corporate social responsibility* yang ditulis

⁹³ Siswanto, *Membangun Citra lembaga Organisasi*, (Jakarta : PT Damar Mulia, 2004), hlm 97

⁹⁴ <https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2011-2-00398-mc%202.pdf>

oleh Nurhadi yang mengemukakan bahwa produk yang dinilai unggul oleh masyarakat maka memiliki tanggung jawab sosial dan merupakan komitmen keberlanjutan.⁹⁵ Tanggung jawab sosial memiliki muatan strategis dalam mendukung konstruksi strategi, hasil penilaian Nurhadi menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial memiliki kandungan dan konsekuensi baik secara sosial maupun secara ekonomi. Hasil penelitian tersebut memaparkan bahwa organisasi yang melakukan aktivitas tanggung jawab dengan penuh keseriusan memiliki manfaat seperti mengurangi legitimasi masyarakat apresiasi masyarakat meningkatkan nilai bagi masyarakat mengurangi komplain masyarakat di samping itu tingkat tanggung jawab sosial ternyata juga memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja lembaga atau organisasi. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Cristine M, dkk

*Examining corporate image from the employee's perspective is important for several reasons. Employees are, of course, essential to an organization's performance. To the extent that employees' perceptions of corporate image are related to their work attitudes and/or behaviors, an organization's citra could affect organizational performance.*⁹⁶

Mempertimbangkan citra lembaga dari perspektif karyawan itu penting berdasarkan beberapa alasan. Satu, karyawan sangatlah penting untuk kinerja sebuah organisasi. Dimana persepsi karyawan terhadap citra lembaga berhubungan dengan sikap dan atau perilaku kerja mereka, citra lembaga bisa mempengaruhi kinerja organisasi. Dutton dan

⁹⁵ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*,, hlm vii

⁹⁶ Christine M., et.al, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications*,, hlm. 402

Dukerich menemukan bukti bahwa persepsi atas citra lembaga memang, pada kenyataannya, mempengaruhi tindakan karyawan. Secara khusus, mereka menemukan bahwa citra lembaga itu penting bagi individu karyawan dimana para karyawan menggunakan citra lembaga tersebut untuk mengukur bagaimana orang luar menilai mereka. Kemerosotan dari citra lembaga, bertindak sebagai pemicu yang mendorong tindakan karyawan untuk mengatasi masalah yang menyebabkan kerusakan citra lembaga. Sebagaimana juga yang diungkapkan oleh Dutton and Dukerich

Found evidence that citra perceptions do, in fact, influence employees' actions. Specifically, they found that corporate image was important to each employee's sense of self and that employees use citra to gauge how outsiders are judging them. The deterioration of the organization's image, acted as a trigger that prompted employee action to address issues that were causing the deterioration of the image.⁹⁷

Dutton dan Dukerich menemukan bukti bahwa citra lembaga mempengaruhi kinerja karyawan. Khususnya mereka menemukan bahwa citra lembaga sangat penting bagi kepercayaan diri setiap karyawan dan bahwa karyawan menggunakan citra lembaga untuk mengukur bagaimana orang luar menilai mereka. Memburuknya citra lembaganya bertindak sebagai pemicu yang mendorong tindakan karyawan untuk mencari permasalahan yang menyebabkan memburuknya citra organisasi.

Dalam hal ini dapat diartikan bahwa citra lembaga baik citra buruk maupun baik. Pada citra yang baik, akan bisa meningkatkan

⁹⁷Christine M.,et.al, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications*,, hlm. 402

kepercayaan diri karyawan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Demikian halnya dengan citra yang buruk juga mampu meningkatkan kinerja karena karyawan untuk berusaha keras mencari solusi dalam memburuknya citra lembaga. Hal senada juga disampaikan oleh Isabel Buill, dkk :

Results indicate that organisations should pay special attention to the corporate brand identity management, given its influence on employees' commitment with their organisations, as well as their brand performance.....⁹⁸

Gambaran citra lembaga yang tidak hanya penting bagi lembaga, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai oleh karena itu lembaga harus senantiasa memberikan perhatian khusus terhadap identitas merek korporat manajemen, mengingat pengaruhnya terhadap komitmen karyawan dengan organisasi mereka, yang pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kinerja yang mereka lakukan. Sehingga peningkatan kinerja pada dasarnya dapat dilakukan melalui peningkatan citra lembaga. Karena citra lembaga berpengaruh pada komitmen dan tingginya komitmen akan meningkatkan pula kinerja pegawai. Hasil penelitian lain juga

Findings suggest that corporate brand identity management encourages the commitment of the employees to the organisation. This research corroborates that commitment influences the way an employee performs his/her role based on the brand standards.⁹⁹

⁹⁸ Isabel Buil.et.al, *The Importance Of Corporate Brand Identity In Business,,* hlm 1

⁹⁹ Isabel Buil.et.al, *The Importance Of Corporate Brand Identity In Business,,* hlm 8

Hasil Temuan menunjukkan bahwa citra lembaga akan mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini menguatkan bahwa komitmen akan mempengaruhi cara seorang karyawan melakukan perannya berdasarkan standar merek yang ada. Pada tingkatan standar merek yang tinggi, tentu akan diikuti oleh standart kinerja yang tinggi pula demikian juga sebaliknya. Eunju Rho, *at.al* juga menemukan bahwa :

Organizational citra as perceived by members within an organization is critical for determining its impact on individual employees' motivation, work behaviors, and further performance at work. to analyze survey data from 1,220 respondents. Results show that organizational citra is positively related to employee identification, and identification has a significant influence on promoting extra-role behavior and lowering employee absenteeism.¹⁰⁰

Citra lembaga, sebagaimana yang dirasakan oleh anggota dalam suatu organisasi, sangat penting untuk menentukan dampaknya terhadap motivasi, perilaku kerja, dan kinerja karyawan di masa depan. Untuk menganalisa data survei dari 1.220 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa citra lembaga berhubungan positif dengan identitas karyawan, dan identitas tersebut memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong perilaku peran ekstra dan menurunkan absensi karyawan.

Inti dari hasil penelitian ini bahwa secara tidak langsung identitas atau citra lembaga atau organisasi akan membawa pada identitas pribadi.

¹⁰⁰ Eunju Rho, *at.al*, *Does Organizational Citra Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations*, Volume 75, Issue 3 May/June 2015, hlm 421

Sehingga citra atau identitas tersebut akan mendorong pada peran ekstra karyawan terhadap organisasi atau lembaga. Eunju Rho,*at.al*, juga mempertegas bahwa :

Organizational citra as perceived by members of an organization is an aggregate of individual employees' perceptions of the organization based on their own experiences and judgments (perceived organizational identity) and outsiders' judgments about the organization (construed external image). Both perceived organizational identity and construed external citra influence the extent to which employees are likely to identify themselves as part of their organization. The higher an employee's level of identification, the more he or she is likely to engage in extra-role behavior. Managing organizational citra and identification in a positive way can significantly reduce costly voluntary employee absences, which are reasonably avoidable absences.¹⁰¹

Citra lembaga yang dirasakan oleh anggota organisasi adalah gabungan persepsi karyawan terhadap organisasi berdasarkan pengalaman dan penilaian mereka sendiri (identitas organisasi yang dirasakan) dan penilaian orang luar tentang organisasi (ditafsirkan citra lembaga eksternal). Identitas organisasi yang dirasakan dan ditafsirkan sebagai citra lembaga eksternal mempengaruhi sejauh mana karyawan cenderung mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari organisasinya. Semakin tinggi tingkat identifikasi seorang karyawan, semakin besar kemungkinan dia terlibat dalam peran ekstra. Mengelola citra lembaga dan identifikasi dengan cara yang positif dapat secara signifikan mengurangi ketidakhadiran pegawai.

¹⁰¹ Eunju Rho,*at.al*, *Does Organizational Citra Matter? Image*, ..., hlm 421

5. Hubungan antara Variabel Motivasi pada Varibel Kinerja

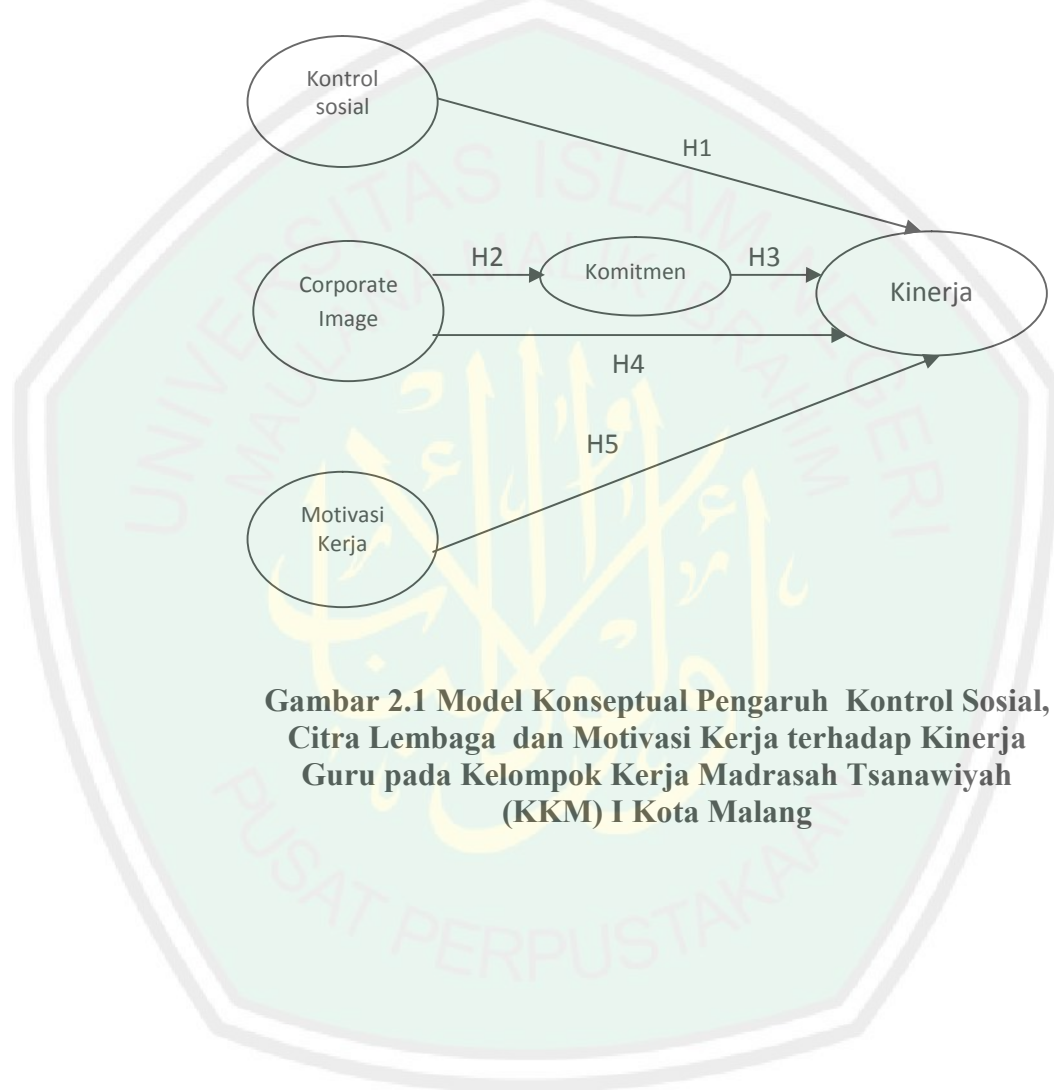
Menurut M.Phil dalam Rahmayanti bahwa motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja.¹⁰² Keterkaitan antara motivasi dengan kinerja dijelaskan dalam teori harapan atau sering disebut *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan usaha dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik hasil kepada seorang individu. Teori ini mengedepankan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin akan tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Hal ini juga dipertegas pendapat menurut Vroom dalam Robbins, yang menyampaikan teori pengharapannya (*expectancy theory*), yang menguraikan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi, bila ia meyakini upaya tersebut akan menghantar kepada penilaian kinerja yang baik, kinerja yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional.¹⁰³

Menurut Cokroaminoto, teori pengharapan (*expectancy theory*) pada dasarnya merupakan fungsi dari tiga karakteristik, yaitu : 1). Persepsi pegawai bahwa upayanya mengarah pada suatu kinerja. 2). Persepsi pegawai bahwa kinerjanya dihargai (misalnya dengan gaji atau

¹⁰² Rahmayanti, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Putra Kaltim Samarinda*, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (2): 215-229 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id

¹⁰³ Argensia, dkk, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja* ,,halm 45

pujian). 3). Nilai yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diberikan.¹⁰⁴ Oleh karena itu, peningkatan motivasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan karena tanpa motivasi yang baik dari karyawan akan sulit untuk organisasi mencapai hasil yang optimal.



Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I Kota Malang

¹⁰⁴ Cokroaminoto, *Teori Ekspektansi : Sebuah Pendekatan Konsep Pemberian Imbalan Untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai*, (online), (<http://cokroaminoto.wordpress.com>), 2007, diakses tanggal 26 Januari 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti pengaruh antar variabel, yaitu menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen diantaranya menganalisis variabel kontrol sosial, citra lembaga dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) I kota Malang. Menurut Suharsimi penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan hasilnya.¹⁰⁵ pengumpulan data dilakukan melalui angket dengan analisisnya menggunakan PLS melalui program smart PLS versi 3.0.

Sedangkan jenis penelitian ini adalah korelasional, yaitu penelitian yang bertujuan menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan korelasi.¹⁰⁶

Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Penyusunan instrumen penelitian yaitu berupa angket. Angket disusun sesuai dengan rujukan kajian teori yang telah dibuat
2. Penentuan sampel sesuai dengan populasi yang telah ditentukan
3. Data dikumpulkan bersifat perseptual berkaitan dengan persepsi guru terkait dengan masalah yang diteliti

¹⁰⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), hlm 12

¹⁰⁶ Willy Abdillah dan Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS), CV*. (Yogyakarta Andi Offset, 2015), hlm 11

4. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik
5. Kesimpulan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan taraf signifikansinya.

B. Variabel Penelitian

Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain.¹⁰⁷ Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: (1) Variabel eksogen (X), yaitu variabel yang menjelaskan dan memengaruhi variabel lain, (2) variabel endogen (Y), yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel eksogen.

1. Variabel Eksogen (X)

Variabel eksogen disebut variabel stimulus, prediktor dan antesenden. Variabel ini mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen.¹⁰⁸ Variabel eksogen dalam penelitian ini = X, yang terdiri dari X1 = Kontrol sosial, X2 = Citra lembaga, X3 = Motivasi,

2. Variabel Endogen (Y)

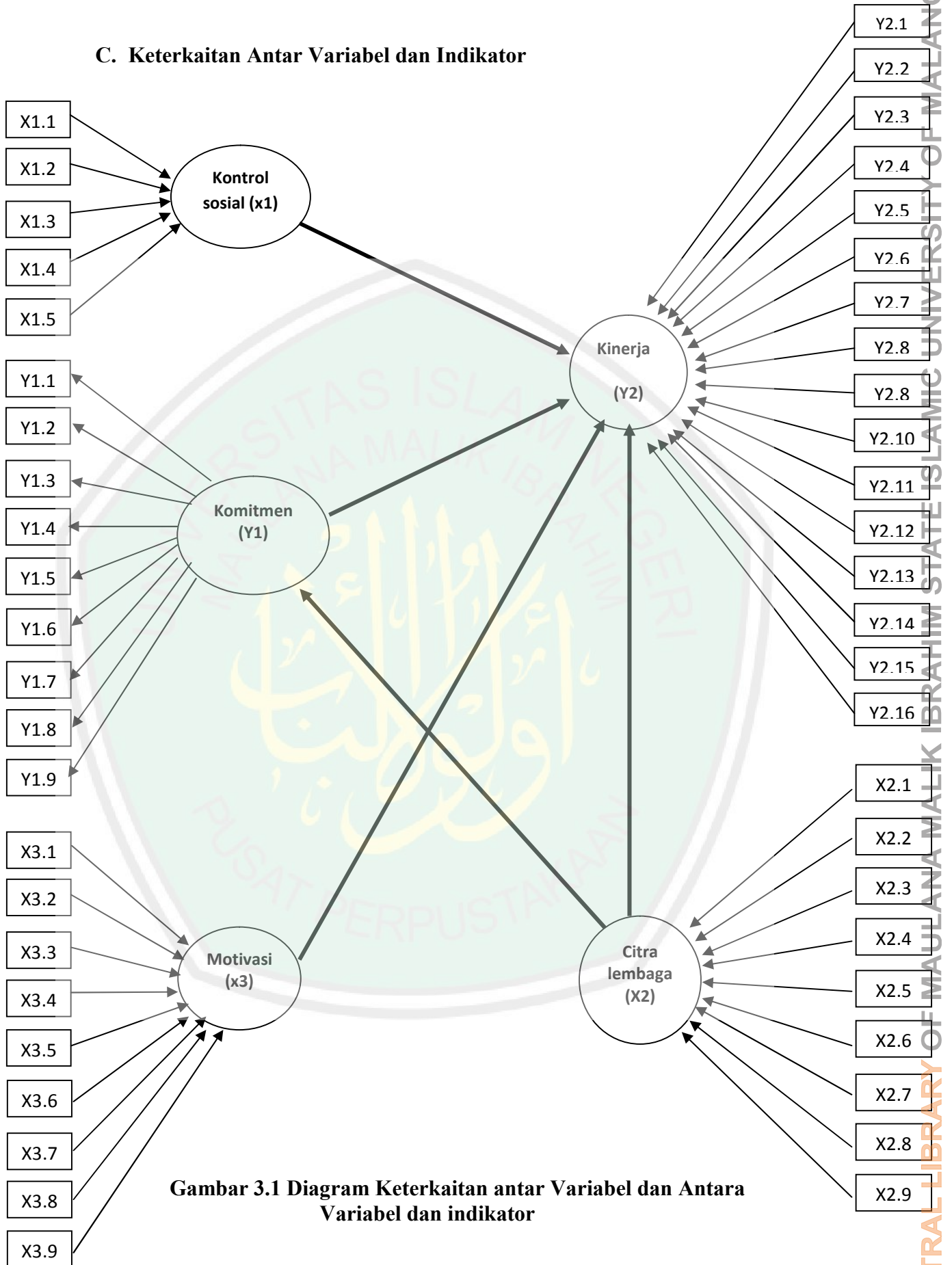
Variabel endogen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, dan konsekuen. Variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen.¹⁰⁹ Variabel endogen = Y yang terdiri dari Y = Kinerja guru

¹⁰⁷ Darmawan, Deni, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung : Rosdakarya, 2016), hlm 108.

¹⁰⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2007), hlm39

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, hlm39

C. Keterkaitan Antar Variabel dan Indikator



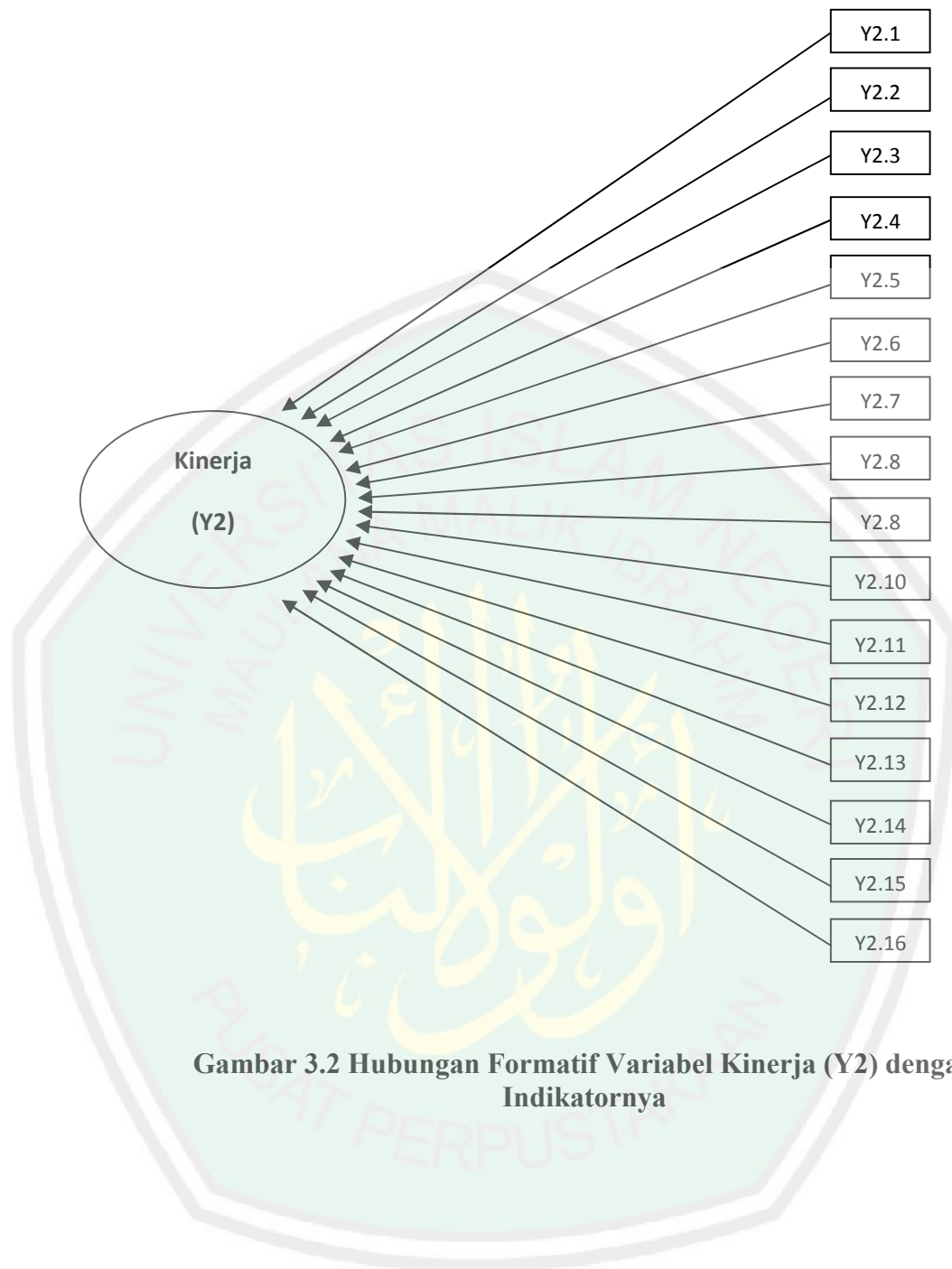
Gambar 3.1 Diagram Keterkaitan antar Variabel dan Antara Variabel dan indikator

1. Variabel Kinerja (Y2)

Variabel Kinerja (Y2) meliputi 3 variabel laten yaitu pelaksanaan pembelajaran, pengembangan keprofesian berkelanjutan, kegiatan penunjang tugas guru. Variabel, dimensi, dan indikator serta butir instrumen variabel kinerja guru (Y2) secara rinci disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Variabel Kinerja (Y2)

Variabel endogen	Variabel laten dan variabel manifes	Butir angket
Kiner guru (Y2) Peraturan menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009	Y.1. Pelaksanaan pembelajaran	
	1. Merencanakan pembelajaran	1, 2, 3, 4
	2. Melaksanakan pembelajaran	5, 6
	3. Menganalisis proses dan hasil pembelajaran	7, 8
	4. Melaksanakan tindak lanjut dari hasil analisis terhadap proses dan hasil pembelajaran	9, 10, 11
	Y.2. Pengembangan keprofesian berkelanjutan	
	1. Melakukan pengembangan diri	12
	2. Melaksanakan publikasi ilmiah	13
	3. Membuat karya inovatif bidang pendidikan	14
	Y.3. Kegiatan penunjang tugas guru	
	1. Membimbing kegiatan ekstrakurikuler	15
	2. aktif diberbagai kegiatan kepanitiaan di sekolah	16



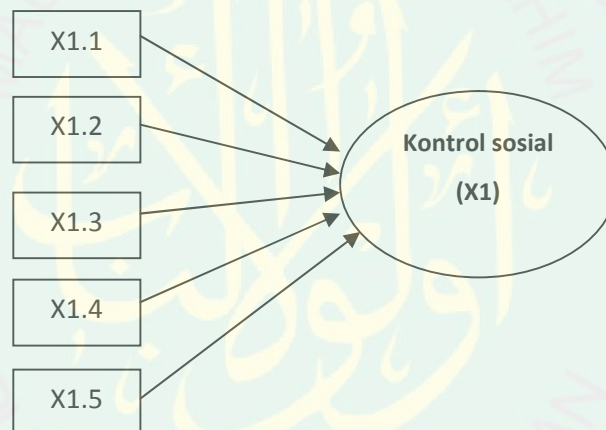
Gambar 3.2 Hubungan Formatif Variabel Kinerja (Y2) dengan Indikatornya

2. Variabel Kontrol Sosial (X1)

Variabel kontrol sosial (X1) meliputi 3 variabel laten yaitu kontrol sosial preventif, kontrol sosial persuasif, kontrol sosial represif

Tabel 3.2 Variabel Kontrol Sosial (X1)

Variabel eksogen	Variabel laten dan variabel manifes	Butir angket
Variabel control social (X1) Elly M. Setiadi (2011)	X1.1. kontrol sosial preventif	
	Sosialisasi dan pembinaan	1, 2
	X1.2. kontrol sosial represif dan Kurasif	
	Kontrol dari lingkungan internal lembaga	3
	Kontrol dari lingkungan eksternal lembaga	4, 5



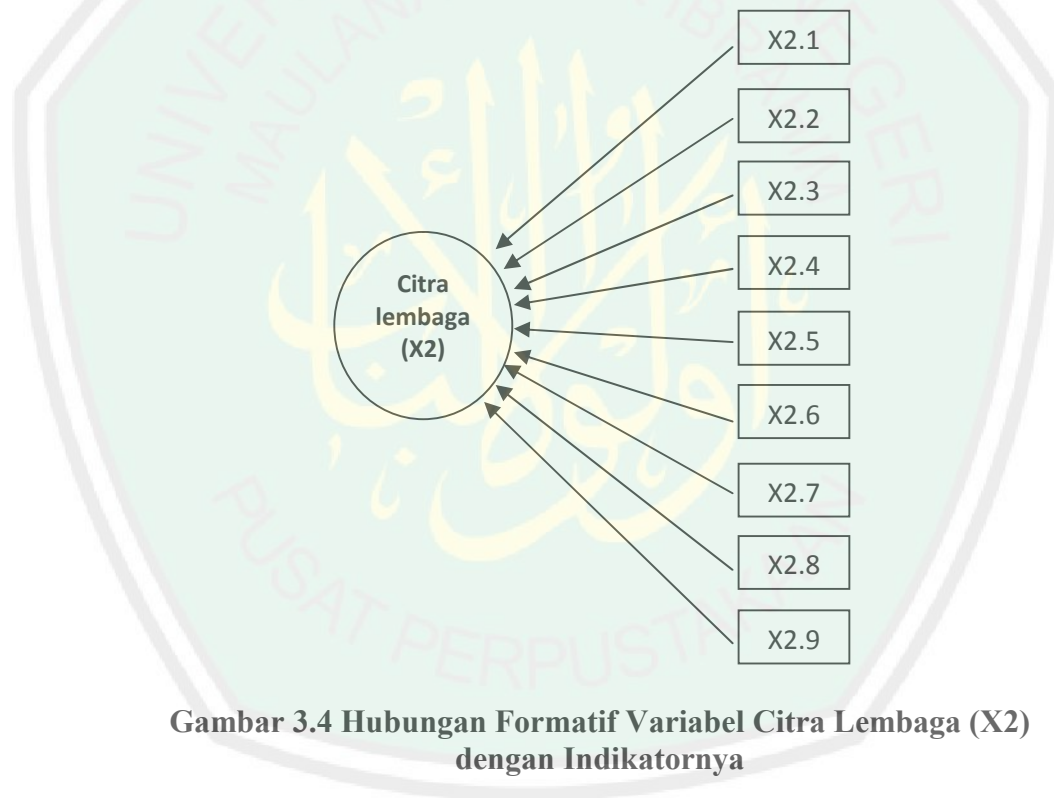
Gambar 3.3 Hubungan Formatif Variabel Kontrol Sosial (X1) dengan Indikatornya

3. Variabel Citra Lembaga (X2)

Variabel citra lembaga (X2) meliputi 4 variabel laten yaitu Personality, Reputation, Value, Corporate Identity

Tabel 3.3 Variabel Citra Lembaga (X2)

Variabel eksogen	Variabel laten dan variabel manifes	Butir angket
Variabel corporate image (X2)	Personality	1, 2
	Reputation	3, 4
	Value	5, 6, 7
	Corporate Identity	8, 9

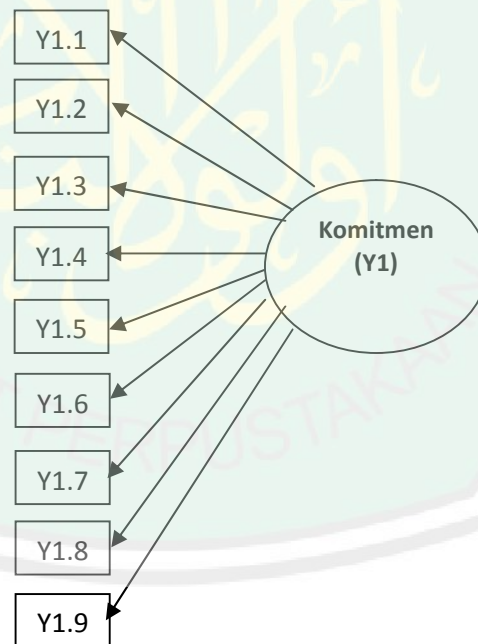


Gambar 3.4 Hubungan Formatif Variabel Citra Lembaga (X2) dengan Indikatornya

4. Variabel Komiten (X3)

Tabel 3.4 Variabel Komiten (X3)

Variabel eksogen	Variabel laten dan variabel manifes	Butir angket
Variabel Komiten (X3)	Komitmen Afektif (<i>Affective commitment</i>)	
Luthans (2008)	Loyalitas	1
	Affection	2, 3
	Sepakat terhadap tujuan organisasi.	4, 5, 6
	Komitmen Kontinuen (<i>Continueance commitment</i>)	7
	Komitmen Normatif (<i>Normative commitment</i>)	8, 9



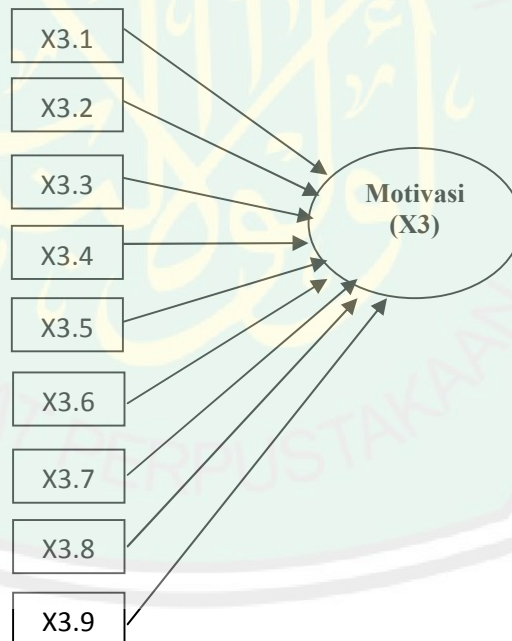
Gambar 3.5 Hubungan Reflektif Variabel Komiten (X3) dengan Indikatornya

5. Variabel Motivasi Kerja (X4)

Variabel motivasi kerja (X4) meliputi 3 variabel laten yaitu kebutuhan eksistensi guru; kebutuhan interpersonal; dan kebutuhan pertumbuhan guru. Variabel laten dan variabel manifes pada motivasi kerja guru (X4) secara rinci disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.5 Variabel Motivasi Kerja (X4)

Variabel eksogen dan rujukan	Variabel laten dan variabel manifes	Butir angket
Motivasi kerja guru (X4) teori kebutuhan menurut Alderfer's E.R.G theory atau teori E.R.G oleh Clayton Alderfer	X 4.1 Kebutuhan eksistensi	1, 2
	X 4.2 Kebutuhan Interpersonal	3, 4, 5
	X 4.3 Kebutuhan pertumbuhan (<i>Growth Needs</i>)	6, 7, 8, 9



Gambar 3.6 Hubungan Formatif Variabel Motivasi Kerja (X4) dengan Indikatornya

D. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah pada KKM (Kelompok kerja Madrasah) 1 kota Malang di bawah naungan Kantor Kementerian Agama yang terdiri dari 1 Madrasah Tsanawiyah Negeri dan 13 Madrasah Swasta, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.6 Lokasi Penelitian

No.	Sekolah	Alamat
1.	MTsN 1 Kota Malang	JL. Bandung No. 7 Malang
2.	MTs Nurul Huda	Jl. Bend. Sutami Kota Malang
3.	MTs Darut Tauhid	Jl. Sunan Ampel III/ 10 Dinoyo-Malang
4.	MTs Surya Buana	Jl. Gajayana IV No.631 Dinoyo Kota Malang
5.	MTs Yaspuri	Jl. Joyo Raharjo No.240-A Merjosari Malang
6.	MTs Muhammadiyah 1	Jalan Baiduri Sepah No.27 Tlogomas Malang
7.	MTs Hidayatul Mubtadiin	JL KH. Yusuf No.01 Tasikmadu Malang
8.	MTs Maarif NU	Jl. Sudimoro Mojolangu Malang
9.	MTs Al Amin	Jl. Ahmad. Yani No.96C Purwodadi Blimbing Malang
10.	MTs Hasyim Asyari	Jl. Laksda Adi Sucipto No.300 Pandanwangi Blimbing Malang
11.	MTs Khadijah	Jl. Arjuno No.19 A 3 Kauman Klojen Malang
12.	MTs Attaraqie	Jl. Ade Irma Suryani No.50 Kauman Malang
13.	MTs Muallimin	JL Kapten Pierre Tendean II/03 Kasin Malang
14.	MTs Muallimat	JL. Ade Irma Suryani III/374 Tongan

E. Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah guru yang masih aktif mengajar yang berada kelompok kerja Madrasah Tsanawiyah 1 di bawah naungan Kementerian Agama pada lingkup wilayah Kota Malang. Sedangkan obyek dalam penelitian adalah kontrol sosial, citra lembaga, motivasi kerja dan kinerja guru.

F. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.¹¹⁰ Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar banyaknya objek atau subjek yang diteliti, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah guru yang masih aktif mengajar yang berada di Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah 1 di bawah naungan Kementerian agama Kota Malang.

Secara terperinci pada tabel berikut :

Tabel 3.7 Populasi Penelitian

No	Instansi	Jumlah Populasi
1	MTsN 1 Kota Malang	69
2	MTs Nurul Huda	12
3	MTs Yaspuri	15
4	MTs Surya Buana	26
5	MTs Attaroqi	43
6	Muallimin	14
7	MTs Hasyim Asyari	19
8	MTs Muallimat	13
9	MTs Hidayatul Mubtadiin	18
10	MTs Al-Amin	16
11	MTs Maarif NU	14
12	MTs Khodijah	19
13	MTs Muhammadiyah 1	22
14	MTs Darut Tauhid	16
		316

¹¹⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*,,,, hlm 39

G. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.¹¹¹ Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *Probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

berdasarkan rumus Slovin tersebut dan dengan batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) sebesar 5% maka banyaknya sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

¹¹¹ Sugiyono, *Statistika untuk penelitian*, (Bandung : Alfabeta, 2016), hlm 62

Tabel 3.8 Jumlah Sampel Penelitian

No	Instansi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	MTsN 1 Kota Malang	69	38
2	MTs Nurul Huda	12	7
3	MTs Yaspuri	15	8
4	MTs Surya Buana	26	15
5	MTs Attaroqi	43	24
6	Muallimin	14	8
7	MTs Hasyim Asyari	19	1
8	MTs Muallimat	13	7
9	MTs Hidayatul Mubtadiin	18	10
10	MTs Al-Amin	16	9
11	MTs Maarif NU	14	8
12	MTs Khodijah	19	11
13	MTs Muhammadiyah 1	22	12
14	MTs Darut Tauhid	16	9
	JUMLAH	316	176

H. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Secara umum jenis data penelitian dibagi menjadi 2 yaitu data primer dan data sekunder. Berikut merupakan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang belum pernah diolah oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data primer menunjukkan keaslian informasi yang terkandung dalam data tersebut. Data primer bersumber pada pihak utama yang memiliki data tersebut.¹¹² Pada penelitian ini yang menjadi data primer adalah informasi langsung dari responden dalam hal ini adalah guru yang masih aktif mengajar.

¹¹² Willy Abdillah dan Jogyanto, *Partial Least Square*,, hlm 49

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah, disimpan dan disajikan dalam format atau bentuk tertentu oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data sekunder merupakan data yang telah diolah untuk kepentingan tertentu. Pada penelitian ini yang termasuk data sekunder adalah data guru yang masih aktif mengajar pada masing-masing lembaga yang diteliti.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan media yang digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket atau quisioner. Instrumen yang dipergunakan terdiri dari 3 variabel eksogen dan 1 variabel endogen dengan menggunakan skala Likert dengan 5 tingkatan : SS= sangat setuju; S= Setuju; R = Ragu-ragu; TS = Tidak setuju; STS = Sangat tidak setuju

I. Teknik Menghitung Panjang Kelas Interval

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert yang dipergunakan untuk mengukur persepsi, pendapat, sikap serta penilaian seseorang terhadap fenomena sosial. Berdasarkan data yang ada, panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai tertinggi dengan skor terendah hasil perhitungan ditambah 1 hasilnya dibagi dengan banyaknya kelas interval yaitu lima. Rumus yang dipakai untuk menghitung panjang kelas interval adalah sebagai berikut.

$$P = \frac{(\text{Rentang kelas} + 1)}{\text{Banyak Kelas}}$$

$$P = \frac{(\text{Data tertinggi} - \text{Data Terendah}) + 1}{\text{Banyak Kelas}}$$

Dari hasil penghitungan panjang kelas interval tersebut dilakukan pembagian kriteria Sangat Rendah, Rendah, Sedang, Baik, Sangat Baik.

J. Metode Pengujian PLS (*Partial Least Squares*)

Pada model pengukuran PLS terdiri *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural

1. Pengukuran *Outer Moodel*

Menurut Cooper, at al dalam Abdillah, suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam quisioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

a. Model Pengukuran Reflektif

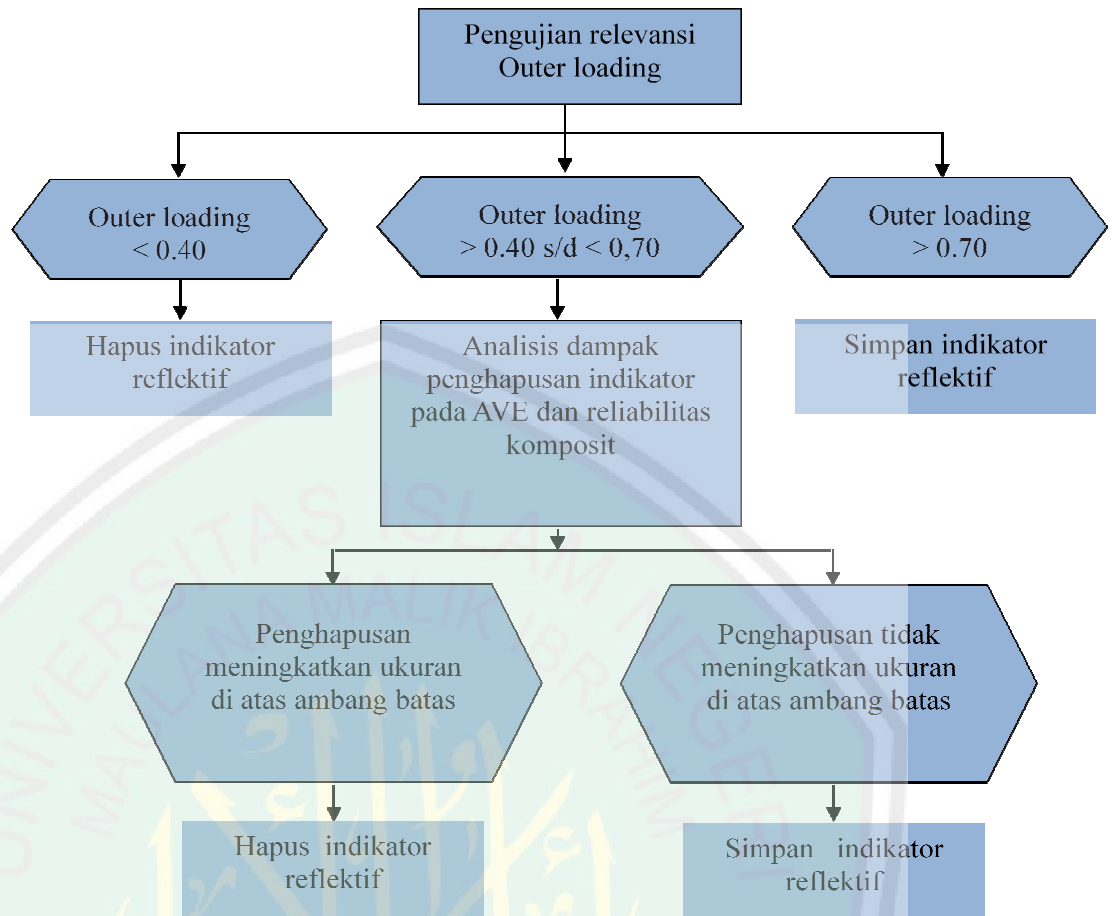
Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamati secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *Internal consistency (composite reliability)*, *Indicator Reliability*, *Convergent validity (average variance extracted)*, *Discriminant validity*

1) *Internal consistency (composite reliability)*

Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu $> 0,70$ dianggap reliabel.

2) *Indicator Reliability*

Nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya..



Gambar 3.7 Pengujian Relevansi Outer Loading

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

3) *Convergent validity (Average Variance Extracted (AVE))*

Konvergen validity adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent validity* , harus

mempertimbangkan outer loading, serta AVE (*average variance extracted*). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50

4) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa cross loading of the indicators (pembebanan lintas indikator). Secara khusus, indicator's outer loading pada konstruk terkait harus lebih besar daripada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya (yaitu, i.e., the cross loadings). Indicator's outer loadings pada konstruksi harus lebih tinggi daripada semua beban silangnya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria Fornell Larcker).

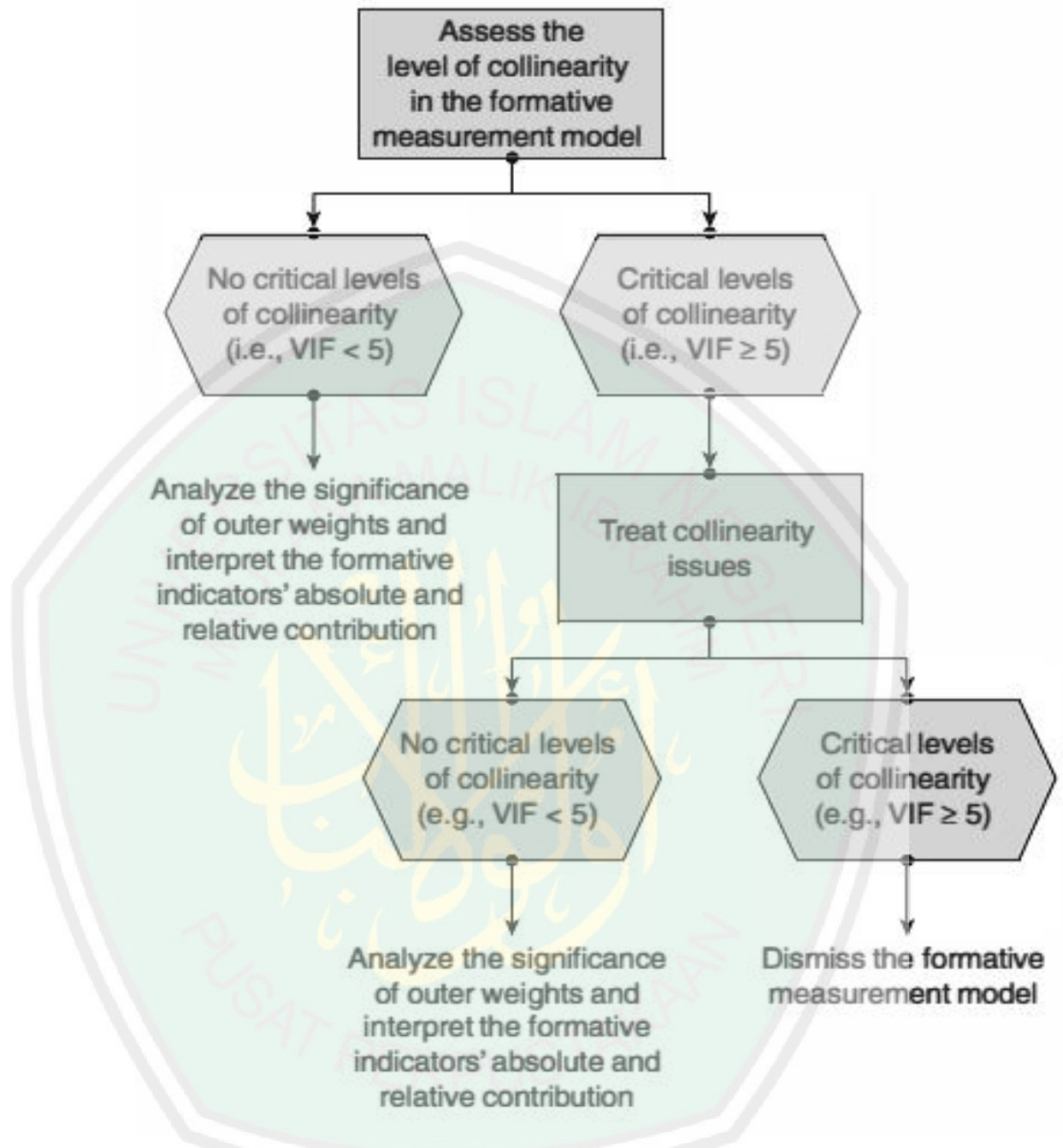
b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *Collinearity among indicators* dan *Significance and relevance of outer weights*

1) *Collinearity among indicators*

Indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indicator tidak diharapkan dalam model

pengukuran formatif, karena berdampak pada : 1). perkiraan bobot dan signifikansi statistiknya, 2). Mempengaruhi hasil analisis. Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan, Kedua, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus di bawah 5. Jika tidak, dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut



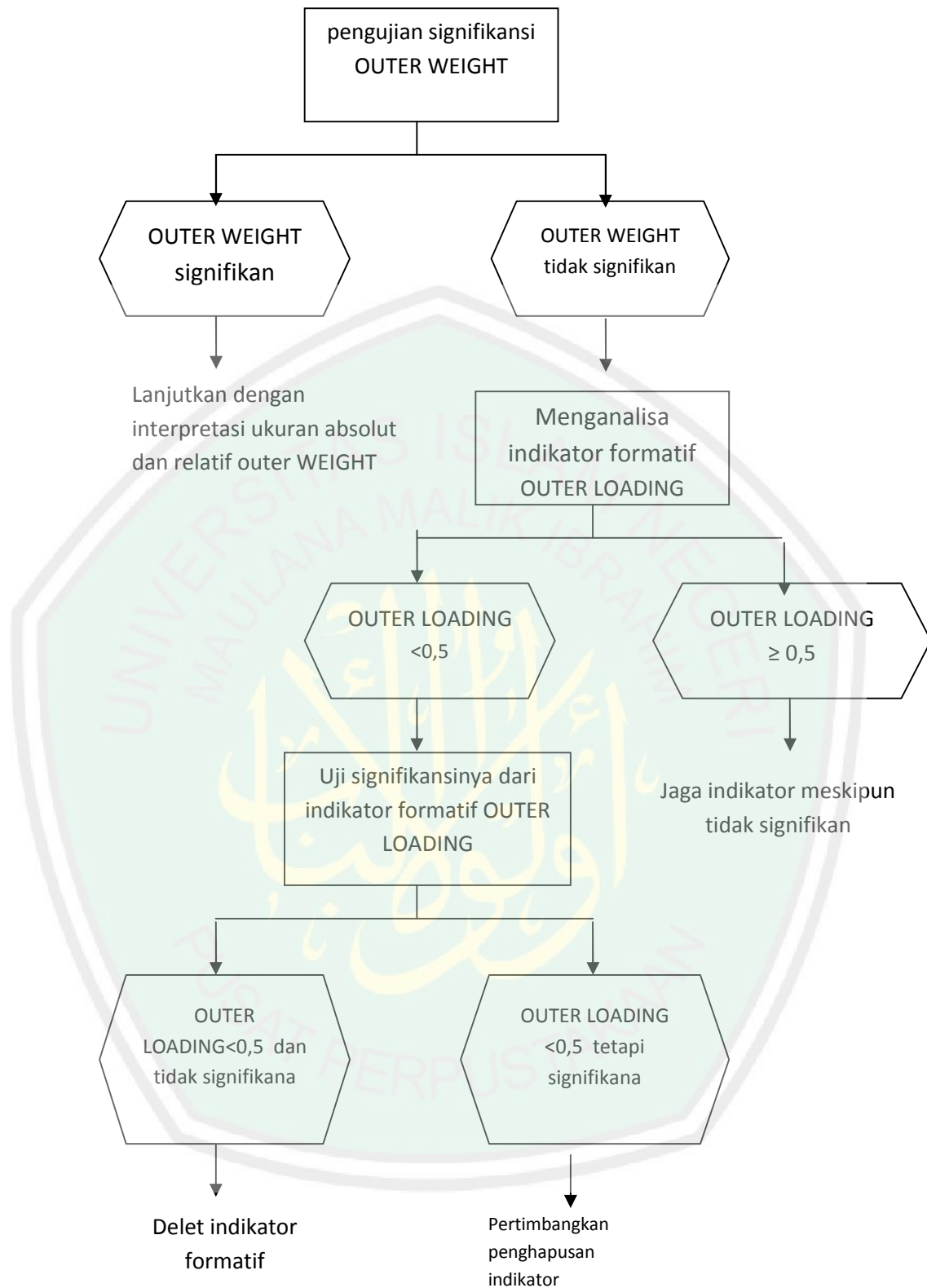
Gambar 3.8 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

2) *Significance And Relevance Of Outer Weight*

Sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah Outer Weight signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan berikut



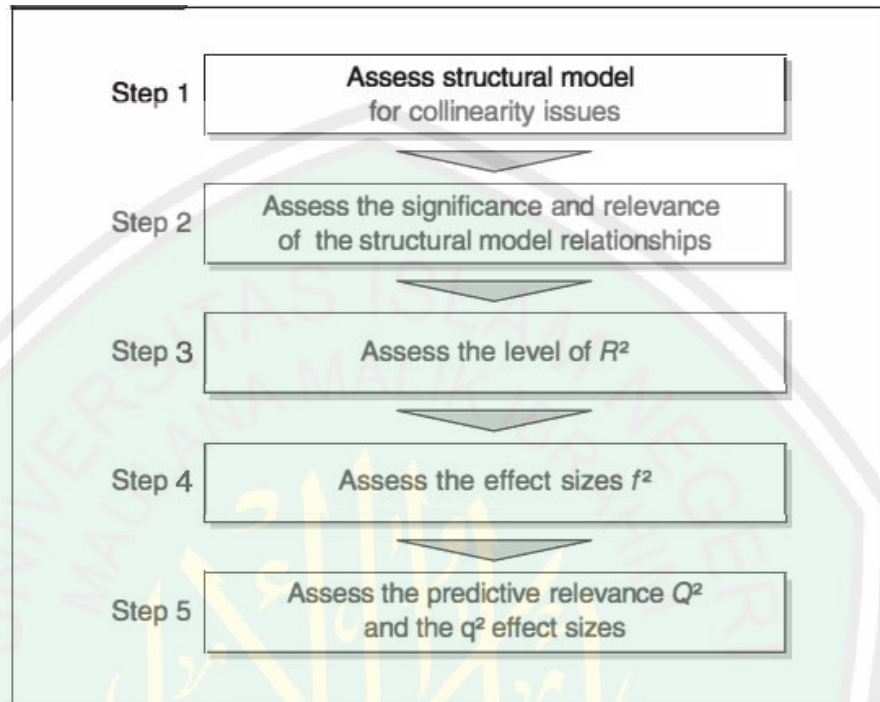


Gambar 3.9. Significance And Relevance Of Outer Weight

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.10 Prosedur Model Pengukuran Struktural

a. *Assess structural model for collinearity issues*

Pada setiap prediktor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai collinearity, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan di bawah 5, jika di atas 5 maka terjadi collinearity, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi

b. Coefisien Path Model Struktural

Model Path Struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value $< 0,05$ maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

c. Coefisien Determinasi (R^2)

Coefisien Determinansi (R^2) adalah seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam Coefisien Determinansi (R^2) tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

d. Effect Size (f^2)

Effect Size digunakan untuk mengevaluasi f^2 dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai f^2 dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

e. Predictive Relevance (Q^2)

Untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian

1. Deskripsi Obyek Penelitian

Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dibentuk sesuai dengan PMA Nomor 90 Tahun 2013 pasal 47 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah. Kelompok Kerja Madrasah (KKM) merupakan forum Kepala Madrasah yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama untuk RA, MI, MTs, atau MA/MAK yang bertujuan untuk pengembangan mutu madrasah di kabupaten atau kota.¹¹³ Kelompok Kerja Madrasah (KKM) membina hubungan kerjasama secara koordinatif antara madrasah negeri dengan madrasah-madrasah swasta menurut tingkatan masing-masing dalam wilayah pembinaan yang di tetapkan.

Sesuai dengan penjelasan dalam PMA Nomor 90 Tahun 2013 Kepala Kantor Kementerian Agama dapat membentuk KKM tingkat kecamatan atau kelompok kecamatan. KKM 1 Kota Malang terdiri dari 14 Madrasah yaitu 1 Madrasah negeri dan 13 Madrasah swasta. Ketua KKM 1 Kota Malang diketuai oleh MTsN 1 Kota Malang. Lokasi Madrasah-madrasah yang tergabung dalam KKM 1 tersebut, tersebar di 3 kecamatan yaitu kecamatan Klojen, Blimbing dan Lowokwaru.

¹¹³ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Pasal 47 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah

Pembentukan KKM memiliki peran sebagai berikut : 1). meningkatkan profesionalitas kepala madrasah; 2). mengkoordinasikan dan mensinergikan program peningkatan mutu madrasah.

Tugas pokok KKM, adalah: 1). Mengkoordinasikan perincian pelaksanaan tugas dari pedoman peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. 2). Penyelenggaraan koordinasi perencanaan program tahunan sekolah secara terpadu dan perencanaan program pengajaran yang meliputi penggunaan kurikulum, perencanaan program pengajaran pada setiap tahun ajaran. 3). Mengkoordinasikan kesatuan langkah dalam menetapkan bahan pelajaran dan buku serta alat pelajaran lainnya. 4). Mengkoordinasikan pengembangan sistem dan metode serta penggunaan PPSI sebagai metode pendekatan guna menyusun satuan pelajaran. 5). Menyelenggarakan koordinasi dalam pelaksanaan evaluasi hasil belajar pada setiap caturwulan/smester/kenaikan kelas dan ujian. 6). Menyelenggarakan rapat pertemuan guru-guru bidang studi sejenis dalam wilayah kerja masing-masing guna mengembangkan masing-masing bidang studi yang dipertanggung jawabkannya, terutama mengenai rumus-rumus tujuan pengajaran, bahan pelajaran, metode penyampaian dan pengembangan alat pelajaran. 7). Menyelenggarakan rapat koordinasi kepala madrasah dalam usaha mencapai uniformitas dalam pembinaan. 8). Mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kependidikan seperti kepramukaan, usaha kesehatan sekolah, kopersi, kamping, cinta alam, widya wisata, pembinaan syiar agama dan lain-lain.¹¹⁴

2. Deskripsi Responden Penelitian

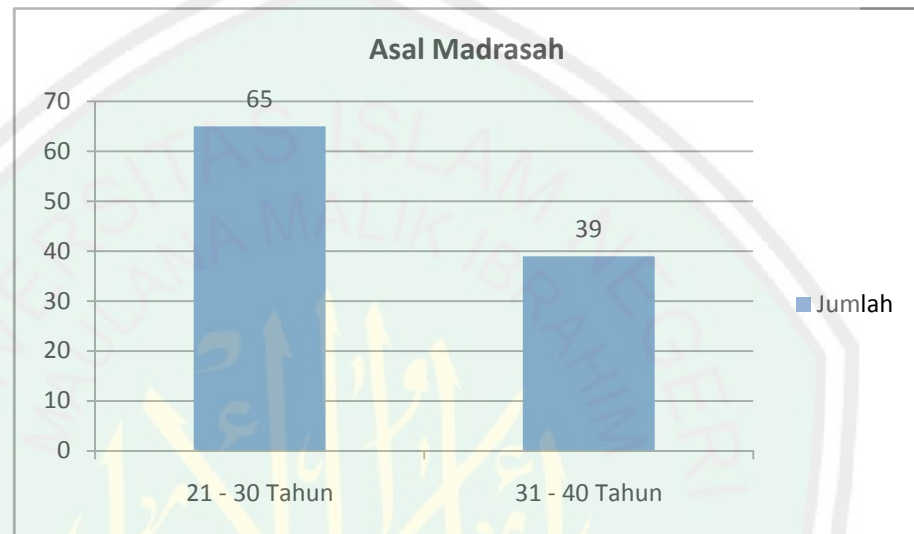
Responden dalam penelitian ini seluruhnya berasal dari guru yang masih aktif mengajar yang tergabung pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 kota Malang

114 Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. Kep.E/341/81 Tentang Pembentukan Kelompok Kerja Madrasah

Tabel 4. 1 Jumlah Responden berdasarkan Asal Madrasah

Asal Madrasah	F	Prosentase (%)
Madrasah Negeri	38	22
Madrasah Swasta	138	78
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



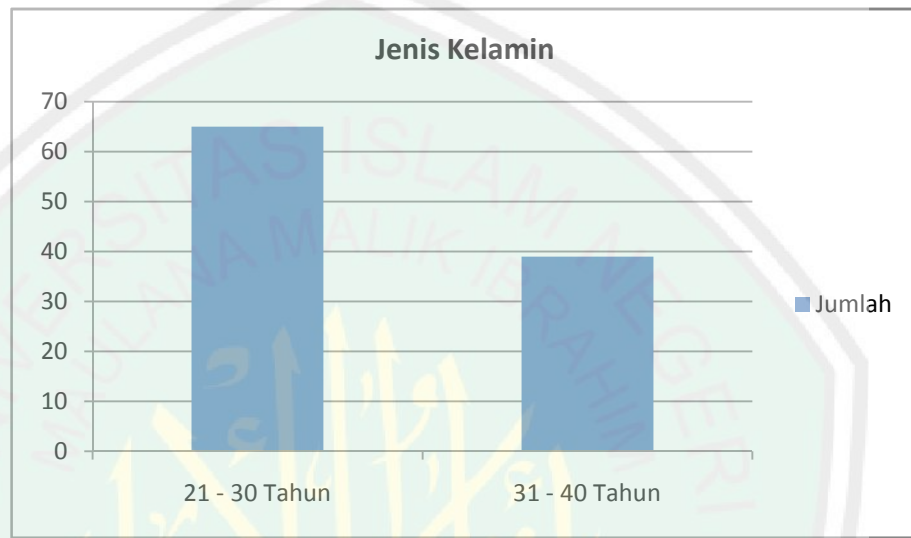
Gambar 4.1. Diagram Jumlah Responden berdasarkan Asal Madrasah

Data jumlah responden berdasarkan asal madrasah menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari madrasah swasta yaitu sebanyak 138 responden atau sebesar 78% sedangkan responden yang berasal dari madrasah negeri sebanyak 38 orang atau sebesar 22%. Hal ini karena data diambil dari 13 madrasah swasta dan 1 madrasah negeri. Dengan komposisi tersebut sebagian besar data diperoleh dari guru yang berasal dari madrasah swasta.

Tabel 4.2 Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	F	Prosentase (%)
Laki-laki	85	48
Perempuan	91	52
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



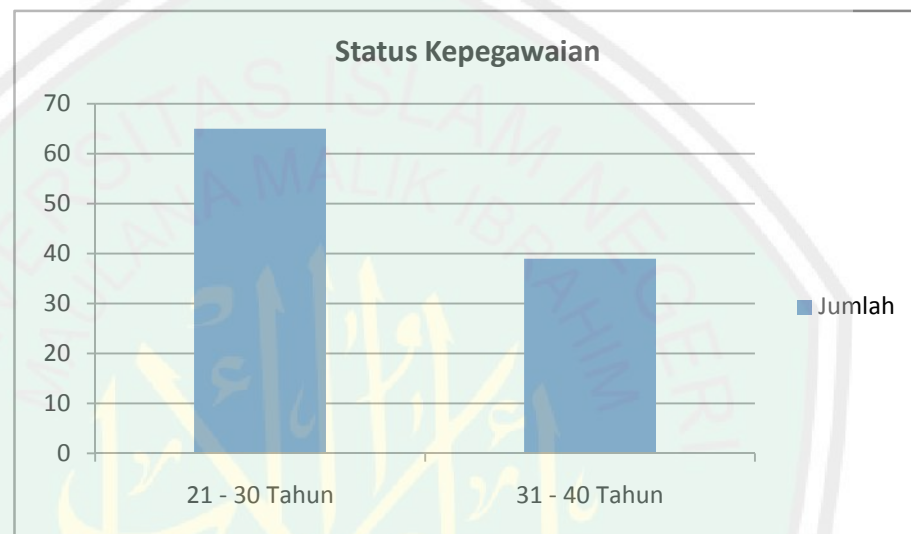
Gambar 4.2. Diagram Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 85 orang atau sebesar 48% dan responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 91 orang atau sebesar 52%. Jumlah antara responden laki-laki dan perempuan hampirimbang atau memiliki selisih yang tidak terlalu besar

Tabel 4.3 Jumlah Responden berdasarkan status Kepegawaian (PNS/ NON PNS)

Status Kepegawaian	F	Persen
PNS	35	20
NON PNS	141	80
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



Gambar 4.3 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Status Pegawai

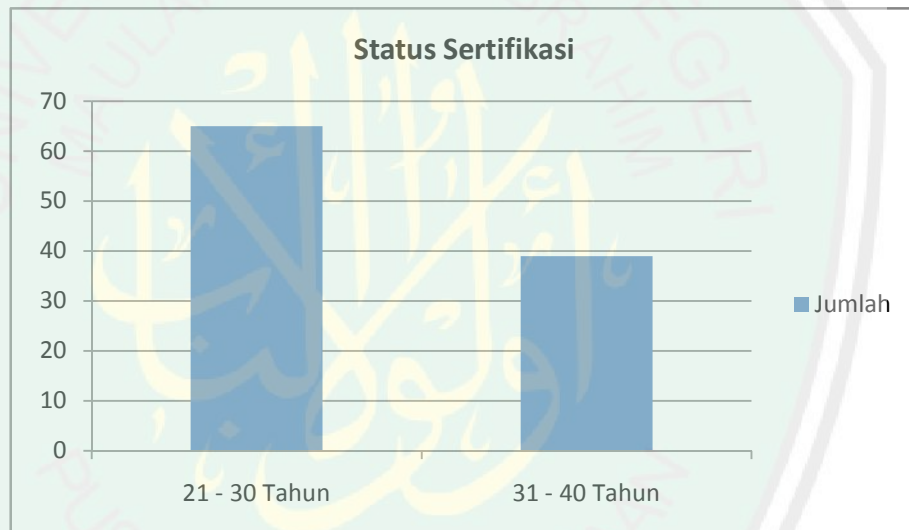
Data responden berdasarkan status kepegawaian bahwa sebagian besar responden merupakan guru dengan status sebagai pegawai non PNS yaitu sebanyak 141 orang atau sebesar 80%, hal ini mengingat karena sebagian besar data yang diambil adalah responden yang berasal dari swasta yang mayoritas adalah guru non PNS, dan keberadaan PNS di swasta sangat kecil sekali, yang kedudukannya sebagai DPK. Sedangkan responden dengan status sebagai PNS baik dari madrasah negeri maupun swasta berdasarkan data yang diambil secara keseluruhan sebanyak 35

orang atau sebesar 20%. Status sebagai PNS dan Non PNS menyangkut kesejahteraan serta jaminan keberlangsungan karier, rasa aman karena mendapat gaji tetap bulanan sehingga tidak takut hidup tanpa penghasilan, adanya dana pensiun dan lain sebagainya.

Tabel 4.4 Jumlah Responden berdasarkan Sertifikasi

Sertifikasi	F	Persentase (%)
Belum Tersertifikasi	87	49,4
Tersertifikasi	89	50,6
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



Gambar 4.4 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Status Sertifikasi

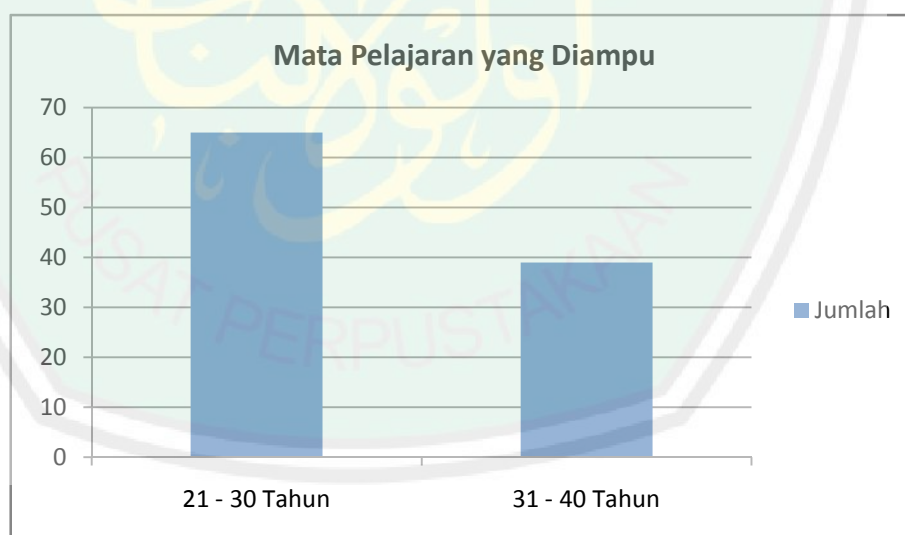
Berdasarkan data yang telah diperoleh jumlah responden yang sudah tersertifikasi dan yang belum sertifikasi hampirimbang. Data responden belum sertifikasi sebanyak 87 orang atau sebesar 49,4%. Sedangkan responden yang sudah sertifikasi yaitu sebanyak 89orang atau sebesar 50,6%. Walaupun sebagian besar responden berasal dari madrasah

swasta dan sebagian besar belum PNS, namun sebagian besar responden merupakan guru yang telah tersertifikasi. Adanya sertifikasi pada guru swasta terutama yang sudah melakukan pengabdian cukup lama. Dan adanya sertifikasi tentunya pasti juga dibarengi dengan tuntutan-tuntutan kerja yang baik. Karena dalam persyaratan pencairan tunjangan sertifikasi juga harus dilampirkan berkas-berkas administratif yang menunjukkan kinerja dari guru, jumlah jam mengajar (minimal 24 JP dan linier), jumlah jam keberadaan di sekolah (minimal 37,5 jam/ minggu)

Tabel 4.5 Jumlah Responden berdasarkan Mata Pelajaran yang Diampu

Mata Pelajaran	F	Persentase (%)
Agama	41	23
Umum	135	77
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



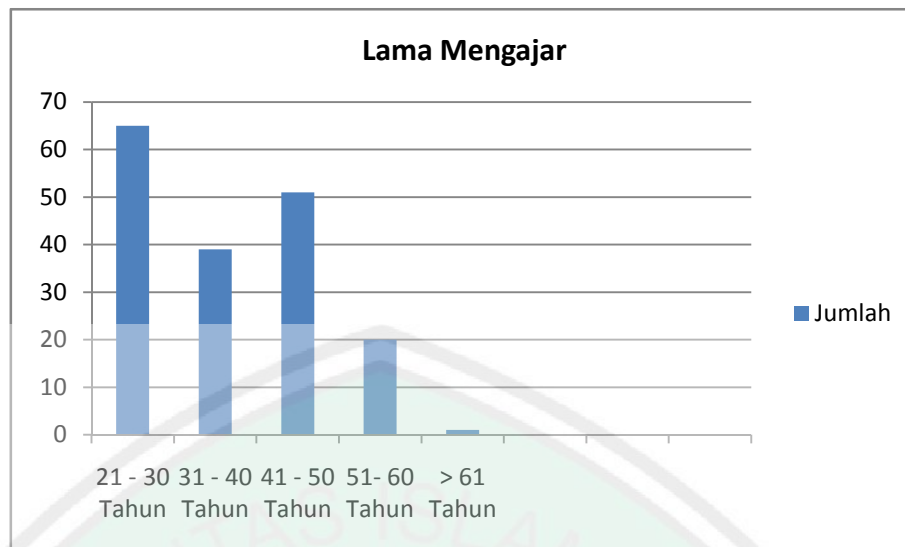
Gambar 4.5. Diagram Jumlah Responden berdasarkan Mata Pelajaran yang Diampu

Data responden menunjukkan bahwa jenis mata pelajaran yang diampu sebagian besar adalah mengampu mata pelajaran umum yaitu sebanyak 135 orang atau sebesar 77%, sedangkan responden dengan mata pelajaran agama sebanyak 41 orang atau sebesar 23%. Hal ini mengingat mata pelajaran umum jauh lebih banyak jenisnya yaitu sebanyak 10 mata pelajaran, diluar itu adalah TIK dan BK sedangkan bidang studi agama untuk tingkat madrasah tsanawiyah sebanyak 4 bidang studi.

Tabel 4.6 Jumlah Responden berdasarkan Lama Mengajar

Lama Mengajar	F	Persentase (%)
0 - 5 Tahun	63	36,1
6 - 10 Tahun	20	11,2
11 - 15 Tahun	34	19,5
16 - 20 Tahun	28	16,0
21 - 25 Tahun	16	8,9
26 - 30 Tahun	13	7,1
31 - 35 Tahun	1	0,6
> 36 Tahun	1	0,6
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



Gambar 4.6 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Lama Mengajar

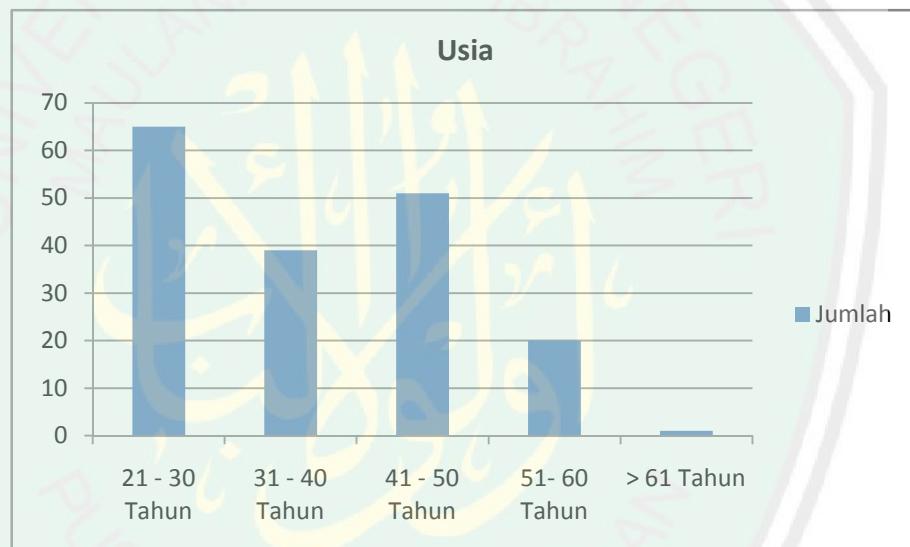
Data responden berdasarkan lama mengajar yaitu responden dengan lama mengajar antara 0-5 tahun sebanyak 63 orang atau sebesar 36,1%, 6-10 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 11,2%; 11-15 tahun sebanyak 34 orang atau sebesar 19,5% dan ini merupakan data responden terbanyak, responden dengan lama mengajar 16 – 20 tahun sebanyak 28 orang atau sebesar 16%, 21-25 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 8,9%, 26-30 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 7,1%, 31-35 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 0,6 % dan lama mengajar lebih dari 36 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 0,6%. Dengan komposisi tersebut sebagian besar data diperoleh dari guru yang lama mengajarnya 11-15 tahun. Dengan sebagian besar responden memiliki lama mengajar 11-15 tahun, hal inilah yang juga menguatkan data responden berdasarkan sertifikasi. Karena salah satu syarat dari disertifikasinya guru, utamanya adalah lama mengajar. Dengan sertifikasi juga yang meningkatkan kinerja

guru, karena syarat pencairan sertifikasi adalah kinerja guru yang harus terpenuhi.

Tabel 4.7 Jumlah Responden berdasarkan Usia

Usia	F	Persen
21 - 30 Tahun	65	36,8
31 - 40 Tahun	39	22,4
41 - 50 Tahun	51	28,7
51- 60 Tahun	20	11,5
> 61 Tahun	1	0,6
Jumlah	176	100%

Sumber : Data Identitas Responden



Gambar 4.7 Diagram Jumlah Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan data tersebut hampir seluruh responden merupakan usia produktif, hanya 0,6% yang melebihi usia produktif. Dari usia produktif tersebut responden sebagian besar adalah berusia 21-30 yaitu sebanyak 65 orang atau sebesar 36,8% artinya sebagian besar responden berada pada usia muda. Dengan usia muda semangat kerja tentu lebih

tinggi, namun sisi lain usia muda dengan jangka karier yang masih panjang, tentu kemampuan untuk tetap bertahan pada lembaga juga kecil, kecuali jika lembaga mampu memberikan kompensasi atau penghasilan yang lebih besar. Sedangkan responden dengan usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 39 orang atau sebesar 22,4%, usia ini adalah usia yang mulai menapak karier dengan semangat kerja yang juga tinggi. Dan responden dengan usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 51 orang atau sebanyak 28,7% , responden dengan usia 51-60 tahun sebanyak 20 orang atau sebanyak 11,5% yaitu usia yang mendekati usia pensiun, namun dimadrasah swasta rata-rata guru yang mendapatkan sertifikasi adalah usia diatas 50 tahun. Sehingga semangat kerja dimotivasi oleh adanya tunjangan sertifikasi karena perolehan pendapatan yang jauh lebih besar, apalagi dengan adanya impasing pegawai, dimana guru yang telah sertifikasi sekaligus telah impasing, berarti guru tersebut mendapat tunjangan yang hampir sama dengan PNS pada umumnya. Sedangkan respon dengan usia diatas usia produktif yaitu usia lebih dari 60 tahun yaitu sebanyak 1 orang atau sebanyak 0,6%.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan mengenai distribusi jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel endogen yang terdiri dari variabel kinerja (Y2) dan variabel eksogen yang terdiri dari 3 variabel yaitu variabel kontrol sosial (X1), citra lembaga (X2) dan motivasi (X3) serta terdapat variabel intervening yaitu variabel komitmen (Y1).

a. Variabel Kinerja

Pada penelitian ini variabel kinerja diukur melalui 6 indikator yang diuraikan kedalam 16 butir pertanyaan. Pengukuran ini ditunjukkan untuk mengetahui besarnya tingkat kinerja guru. Dari 16 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(16 \times 5) - (16 \times 1) + 1}{5}$$

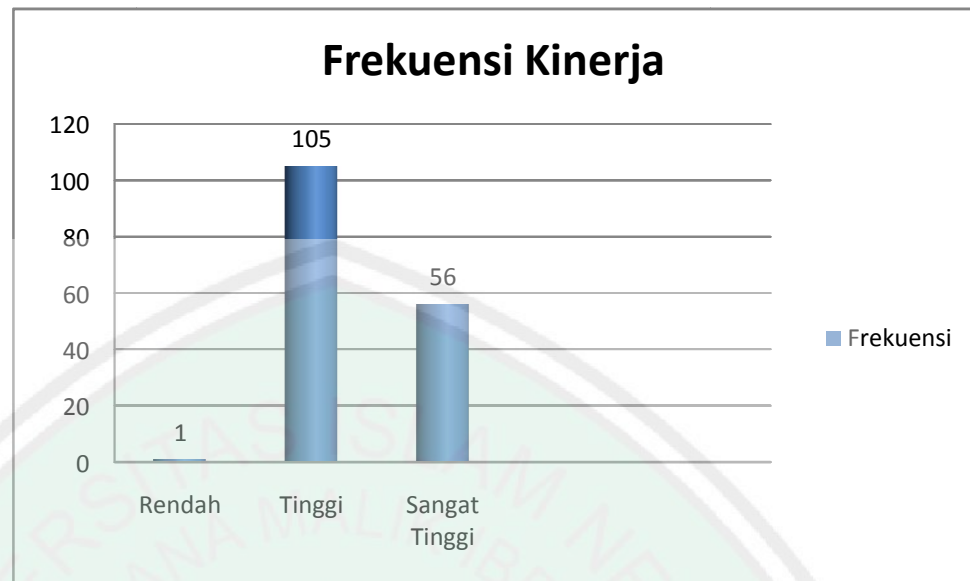
$$= \frac{(80) - (16) + 1}{5} = 13$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja sebagai berikut :

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	16 – 28	Sangat rendah	0	0,0
2.	29 – 41	Rendah	1	0,6
3.	42 – 54	Sedang	14	8,0
4.	55 – 67	Tinggi	105	59,7
5.	68 – 80	Sangat Tinggi	56	31,8
Jumlah			176	100%

Sumber : Data Primer diolah



Gambar 4.8 Diagram Frekuensi Kinerja

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa responden atau guru pada KKM 1 Kota Malang sebagian besar memiliki kinerja yang tinggi yaitu sebanyak 105 guru dari 176 orang atau sebesar 59,7% dan yang tergolong memiliki kinerja sangat tinggi yaitu sebanyak 56 guru atau sebesar 31,8%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada guru yang memiliki kinerja sangat rendah atau 0%. Sedangkan guru yang memiliki kinerja rendah hanya 1 orang atau sebesar 0,6%. Dan yang tergolong memiliki kinerja pada kategori sedang sebanyak 14 responden atau sebesar 8%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru baik yang berada di Madrasah negeri maupun swasta yang tergabung dalam kelompok kerja madrasah (KKM) 1 pada umumnya memiliki kinerja tinggi. Didasarkan pada analisa diskripsi responden

meskipun responden sebagian besar berada di madrasah swasta namun sebagian besar adalah guru yang berada pada usia 21-30 tahun. Dengan usia tersebut tentunya masih memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi. Demikian halnya terkait guru yang tersertifikasi, hampir separuh lebih responden merupakan guru yang telah tersertifikasi, dengan tersertifikasi tentunya guru memiliki tuntutan kinerja yang juga tinggi.

b. Variabel Kontrol Sosial

Pada penelitian ini variabel kontrol sosial diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 5 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan. Berdasarkan data yang ada, panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(5 \times 5) - (5 \times 1) + 1}{5}$$

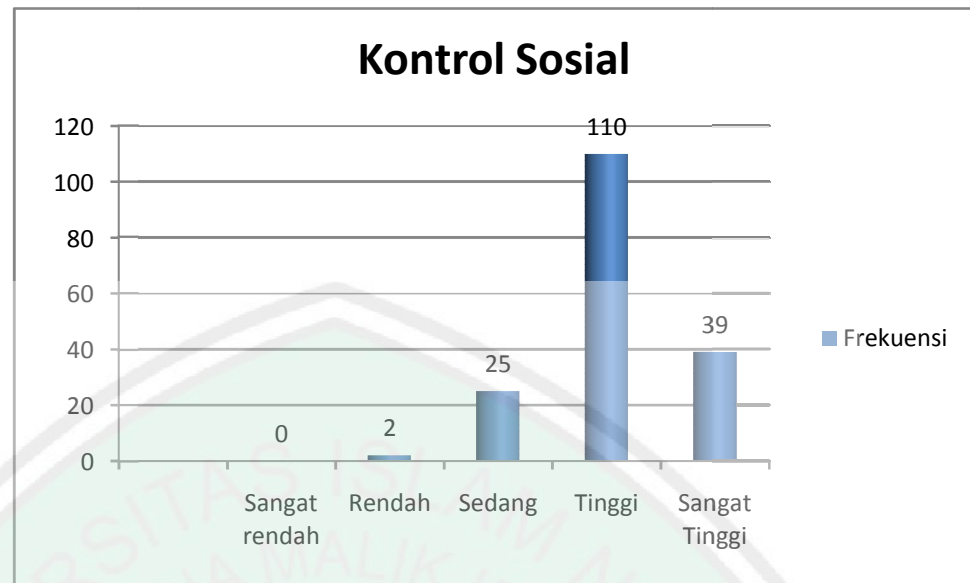
$$P = \frac{(25) - (5) + 1}{5} = \frac{4,2}{5} = 5$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi tentang Kontrol Sosial

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	3 – 7	Sangat rendah	0	0,0
2	8 – 12	Rendah	2	1,1
3	13 – 17	Sedang	25	14,2
4	18 – 22	Tinggi	110	62,5
5	23 – 27	Sangat Tinggi	39	22,2
Jumlah			176	100%

Sumber : Data Primer diolah



Gambar : 4.9 Diagram Frekuensi Kontrol Sosial

Kontrol sosial yang terjadi pada kelompok kerja madrasah (KKM) 1 Kota Malang pada umumnya tinggi. Mengingat madrasah sebagai lembaga pendidikan islam dan bekal pendidikan agama yang menjadi salah satu pertimbangan utama bagi orang tua dalam menyekolahkan anak-anaknya. Sekolah negeri yang terlalu umum dan plural dianggap kurang bisa mengakomodasi pendidikan agama. Orang-orang yang memilih pendidikan dimadrasah tentu memang di barengi dengan harapan-harapan yang tinggi mulai dari terbentuknya karakter yang islami serta pendidikan agama yang menunjang. Meskipun banyak sekolah umum yang menawarkan sekolah gratis. Dan madrasah sebagian besar adalah sekolah swasta yang tentunya butuh biaya tinggi dalam proses pendidikannya. Namun tidak sedikit yang memilih untuk melanjutkan pendidikannya ke madrasah. Adanya harapan-harapan itulah yang mendorong orang tua siswa maupun

masyarakat umum untuk ikut mengontrol terhadap terselenggaranya pendidikan di madrasah.

Sebagaimana ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kontrol sosial pada lembaga pendidikan itu ada, bahkan pada kategori yang tinggi. Dari data yang ada kontrol sosial yang sangat rendah di lembaga tempat mereka bekerja sebesar 0%. Bahkan kontrol sosial pada kategori rendah hanya 2 orang yang mengemukakan atau 1,1%. Sedangkan yang menyatakan kontrol sosial sedang sebanyak 25 responden atau sebesar 14,2%. Dan jawaban yang paling banyak yang diberikan oleh responden bahwa kontrol sosial yang terjadi di lembaga tempat mereka bekerja adalah pada kategori tinggi yaitu sebanyak 110 responden dari 176 responden atau sebesar 62,5%. Dan yang menyatakan kontrol sosial pada lembaga pendidikan yang terjadi sangat tinggi yaitu sebanyak 39 responden atau sebesar 22,2%

c. Variabel Citra Lembaga

. Pada variabel citra lembaga diukur melalui 4 indikator yaitu Personality, Reputation, Value, Corporate Identity yang diuraikan kedalam 9 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan. Berdasarkan data yang ada, panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5}$$

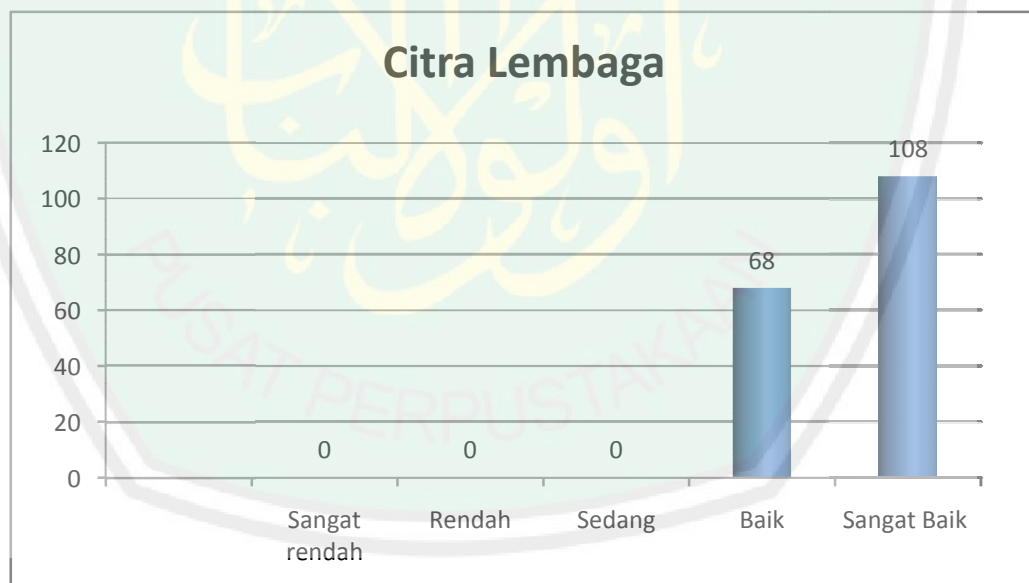
$$P = \frac{(45) - (9) + 1}{5} = \frac{7,4}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam tabel 4.10. sebagai berikut :

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi tentang Citra Lembaga

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	7 – 14	Sangat rendah	0	0,0
2.	15 – 22	Rendah	0	0,0
3.	23 – 30	Sedang	0	0,0
4.	31 – 38	Baik	68	38,6
5.	39 - 46	Sangat Baik	108	61,4
Jumlah			176	100%

Sumber : Data Primer diolah



Gambar 4.10 Diagram Frekuensi Citra Lembaga

Sebagaimana tabel dan diagram di atas, sebanyak 108 orang dari 176 responden atau sebesar 61,4% sangat baik dalam upaya

memperbaiki dan meningkatkan citra lembaga tempat mereka bekerja. Dan sebanyak 68 responden atau sebesar 38,6% dalam kategori baik dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan citra lembaga tempat mereka bekerja. Serta tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat rendah, rendah bahkan sampai kategori sedang terhadap upaya memperbaiki dan menaikkan citra lembaga.

Sebagian besar responden adalah guru yang berada di madrasah swasta. Pada umumnya baik di madrasah swasta maupun negeri, guru selaku responden selalu berupaya keras untuk mempertahankan dan memperbaiki citra lembaga yang menjadi tempat mereka bekerja. Mulai berupaya bekerja dengan jujur, bertanggung jawab sehingga dapat dipercaya dan memenuhi harapan siswa, orang tua atau masyarakat secara umum. Apalagi mereka yang berada di lembaga pendidikan swasta, tentu memiliki tantangan lebih tinggi untuk mendapat kepercayaan dari masyarakat, karena dapat menjadi daya tarik lembaga pada peserta didik dan masyarakat secara umum.

d. Variabel Komitmen

Variabel Komitmen (Y_1) diukur dengan menggunakan 3 indikator yang meliputi Komitmen Afektif (*Affective commitment*) yang meliputi loyalitas, *affection*, sepakat terhadap tujuan organisasi. Kemudian komitmen kontinuen (*Continueance commitment*), serta komitmen normatif (*Normative commitment*). yang diuraikan kedalam

9 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan.

$$P = \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5}$$

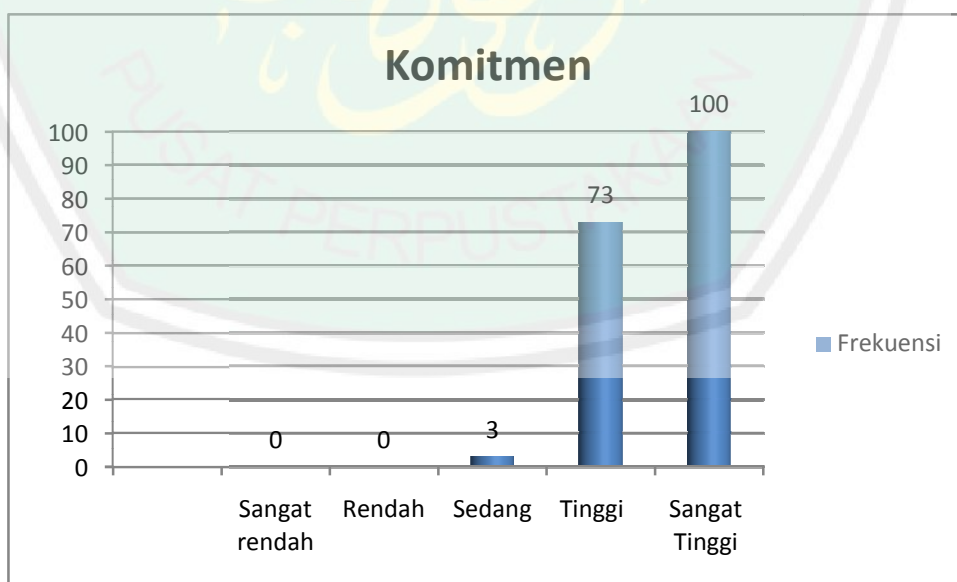
$$P = \frac{(45) - (9) + 1}{5} = \frac{37}{5} = 7,4 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	7 – 14	Sangat rendah	0	0,0
2.	15 – 22	Rendah	0	0,0
3.	23 – 30	Sedang	3	1,7
4.	31 – 38	Tinggi	73	41,5
5.	39 – 46	Sangat Tinggi	100	56,8

Sumber : Data Primer diolah



Gambar 4.11 Diagram Frekuensi Komitmen

Berdasarkan tabel dan diagram yang ditunjukkan pada variabel komitmen menunjukkan bahwa pada dasarnya komitmen guru yang tergabung pada kelompok kerja madrasah (KKM) 1 memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap lembaga yang menjadi tempat kerja mereka. Sebagaimana data yang ditunjukkan, sebesar 56,8% atau sebanyak 100 responden dari 176 sampel yang ada menyatakan memiliki komitmen yang sangat tinggi. Dan sebesar 41,5% atau sebanyak 73 responden memiliki komitmen yang tinggi baik komitmen afektif, kontinuen maupun komitmen normatif. Serta hanya 3 responden atau 1,7% yang masuk pada kategori komitmen sedang. Sedangkan pada komitmen rendah dan sangat rendah sebanyak 0%. Artinya tidak ada satupun guru yang tergolong komitmen rendah dan sangat rendah

e. Variabel Motivasi

Variabel Motivasi (X3) diukur dengan menggunakan 3 indikator yang meliputi *Existence Needs*, Kebutuhan Interpersonal, Kebutuhan pertumbuhan (*Growth Needs*), yang diuraikan kedalam 9 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan.

$$P = \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5}$$

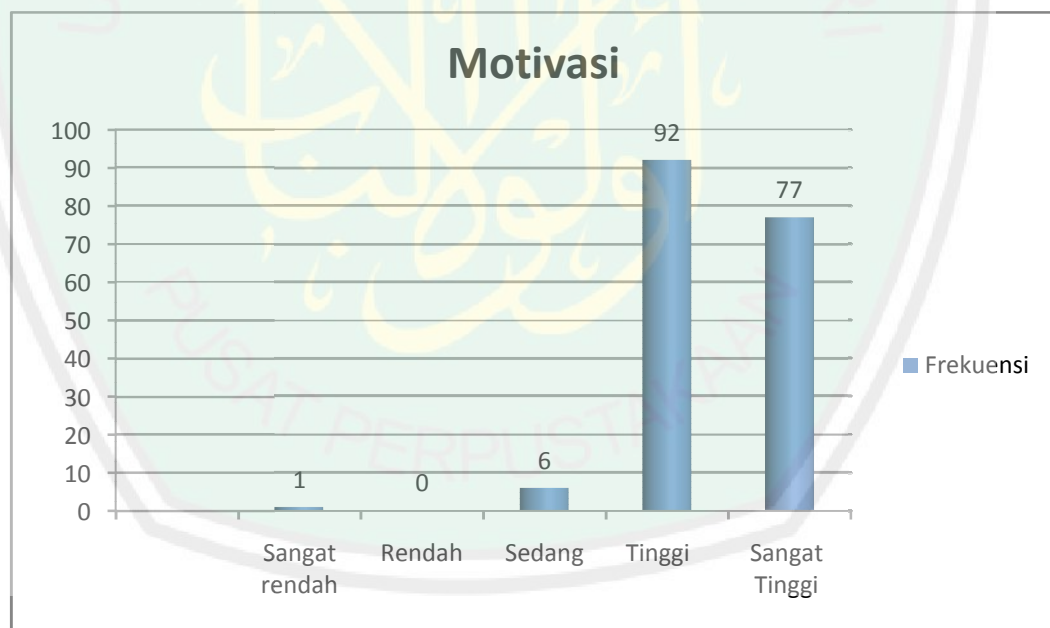
$$P = \frac{(45) - (9) + 1}{5} = \frac{7,4}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.12 sebagai berikut :

Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	7 – 14	Sangat rendah	1	0,6
2.	15 – 22	Rendah	0	0,0
3.	23 – 30	Sedang	6	3,4
4.	31 – 38	Tinggi	92	52,3
5.	39 – 46	Sangat Tinggi	77	43,8
Jumlah			176	100%

Sumber : Data Primer diolah



Gambar 4.12 Diagram Frekuensi Motivasi

Berdasarkan data dan diagram yang ditunjukkan, guru pada KKM 1 hanya 1 responden atau sebesar 0,6% yang menyatakan

sangat rendah. Dan tidak ada satupun guru yang tergolong motivasi rendah (0%), sedangkan guru yang masuk pada kategori sedang sebanyak 6 orang atau sebesar 3,4%. Namun demikian sebagian besar memiliki motivasi pada kategori tinggi yaitu sebanyak 92 responden atau sebesar 52,3% dan sebanyak 77 responden atau 43,8% memiliki motivasi sangat tinggi.

Motivasi kerja sebagai dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar. Beberapa hal yang menjadi rangsangan antara lain gaji dan tunjangan, kondisi fisik sekolah, hubungan guru dengan guru lain, kepala sekolah, siswa dan orang tua siswa. Hal ini mengingat karena sudah adanya tunjangan untuk honorer dari pemerintah terutama guru yang ada di tingkat SMP/ Tsanawiyah, demikian halnya dengan adanya tunjangan sertifikasi dan impasing bagi sebagian guru swasta yang sudah melakukan pengabdian cukup lama.

B. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi Model Pengukuran akan dilakukan melalui pengujian outer model yaitu melalui pengukuran reflektif dan formatif. Sedangkan pengujian inner model akan dilakukan melalui evaluasi model struktural. Evaluasi Model Pengukuran ini akan dilakukan dengan menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) melalui aplikasi Smart PLS 3.0. Pada penelitian ini dilakukan pengujian outer model dengan menggunakan program PLS. Pada outer model pengukuran secara reflektif dilakukan pada variabel komitmen

(Y1) sedangkan pengukuran formatif dilakukan pada variabel kinerja (Y2), kontrol sosial (X1), citra lembaga (X2) dan motivasi (X3). Sedangkan Model Evaluasi Struktural beberapa yang akan dianalisa antara lain *Coefficients of determination (R²)*, *Predictive relevance (Q²)*, *size and significance of path coefficients*, *f² effect sizes*, dan *q² effect sizes*. Proses pengukuran outer model adalah sebagai berikut :

1. Model Pengukuran Reflektif

Pengukuran reflektif diterapkan apabila indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten, pada penelitian ini yang masuk dalam pengukuran reflektif adalah variabel komitmen. Beberapa hal yang diukur dalam pengukuran reflektif sebagai berikut:

a. *Internal consistency (composite reliability)*

Komposit reability nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Indikator harus memiliki nilai loading lebih besar dari 0,7 untuk memenuhi syarat reliabel.

Tabel 4.13 Construct Reliability pada Variabel Komitmen

Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Komitmen	0,944	0,584

Dari data di atas besarnya CR dari variabel komitmen sebesar 0,944 sehingga dapat disimpulkan bahwa CR (*composite reliability*) sudah memenuhi artinya dari masing-masing indikator pada variabel komitmen terdapat konsistensi dalam mengukur konstruknya.

b. *Convergent validity (Average Variance Extracted (AVE))*

Besarnya Convergen validity yang dilihat melalui AVE pada variabel komitmen yaitu sebesar 0,584, sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel 4.13 dalam hal ini besarnya AVE telah memenuhi syarat yaitu $> 0,50$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara valid mengukur dimensi dari variabel komitmen

c. *Indicator Reliability*

Indicator reliability dengan melihat besarnya *outer loading*. Nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Nilai Outer loading harus $> 0,7$ pada variabel komitmen menghasilkan nilai sebagai berikut :

Tabel 4.14 Outer Loading pada Variabel Komitmen

Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y1.1	0,684	-
Y1.2	0,826	Reliabel
Y1.3	0,815	Reliabel
Y1.4	0,781	Reliabel
Y1.5	0,845	Reliabel
Y1.6	0,869	Reliabel
Y1.7	0,802	Reliabel
Y1.8	0,666	-
Y1.9	0,659	-
Y1.10	0,738	Reliabel
Y1.11	0,718	Reliabel
Y1.12	0,730	Reliabel

Outer loading dengan nilai $< 0,40$ maka indikator harus dihapus, sedangkan Outer loading dengan nilai antara $> 0,40$ s/d $< 0,70$ maka dilakukan analisis dampak penghapusan indikator pada AVE dan Composite Reliability (CR) dan Outer loading $> 0,70$ maka indikator tersebut dapat dipakai. Berdasarkan data di atas pada indikator Y1.1, Y1.8, Y1.9 besarnya outer loading adalah $< 0,70$ yaitu sebesar 0,684, 0,666, 0,659 langkah pertama yang bisa dilakukan yaitu dengan dicoba untuk dihapus, kemudian dilakukan mengecek kembali nilai CR dan AVE, apabila CR dan AVE melebihi ambang batas, kesimpulannya berarti indikator tersebut memang harus dilakukan pendeletan. Besarnya CR dan AVE setelah dilakukan pendeletan pada indikator yang tidak reliabel adalah sebagai berikut:

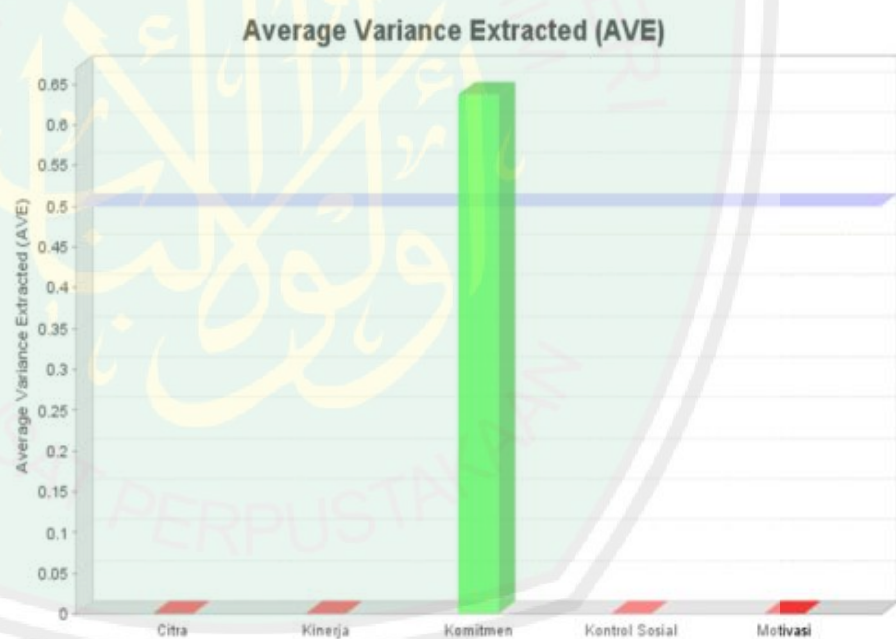
Tabel 4.15 Construct Reliability dan Validity Setelah Penghapusan (Y1.1, Y1.8, Y1.9)

Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Komitmen	0,940	0,637

Berkaitan dengan data *Construct Reliability dan Validity* di atas, berikut adalah diagram *Composite Reliability (CR)* dan *Average Variance Extracted (AVE)* yang ditunjukkan



Gambar 4.13 Diagram *Composite Reliability*



Gambar 4.14 Diagram *Average Variance Extracted (AVE)*

Dengan besarnya CR dan AVE yang melebihi ambang batas, setelah dilakukan penghapusan, maka kesimpulannya indikator tersebut memang harus dilakukan penghapusan .

d. *Discriminant Validity*

Untuk menentukan apakah masing-masing konstruk yang diuji memang berbeda. Indicator's outer loading pada konstruk terkait harus lebih besar daripada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya (kriteria *Fornell Larcker*).

Tabel 4.16 Discriminant Validity Fornell-Larcker Criterion pada Variabel Komitmen

	Citra	Kinerja	Komitmen	Kontrol Sosial	Motivasi
Citra					
Kinerja	0,568				
Komitmen	0,772	0,642	0,798		
Kontrol Sosial	0,591	0,787	0,605		
Motivasi	0,593	0,799	0,711	0,707	

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya *Discriminant Validity* pada variabel lebih besar dari pada nilai dibawahnya secara vertikal dan nilai disampingnya secara horisontal. Artinya dari masing-masing konstruk yang ada pada variabel komitmen memang berbeda.

2. Pengukuran Formatif

Pengukuran Formatif dipakai apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun. Pada penelitian ini variabel yang masuk pada pengukuran formatif adalah variabel kinerja (Y2), kontrol sosial (X1), citra lembaga (X2), motivasi (X3). Beberapa hal yang diukur pada pengukuran formatif adalah sebagai berikut:

a. Mengukur *Collinearity among indicators*

Indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indikator lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif. Pada *Collinearity among indicators* nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus < 5 . Jika tidak, dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Nilai VIF pada setiap indikator formatif ditunjukkan dalam lampiran 3

Berdasarkan nilai Outer VIF Value pada setiap indikator formatif yang ditunjukkan dalam lampiran 3 telah memenuhi yaitu karena $VIF < 5$. Artinya tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama, khususnya pada variabel kontrol sosial, citra lembaga dan motivasi.

b. Mengukur *Significance And Relevance Of Outer Weight*

Sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif melalui Uji Signifikansi Outer Weight. Hasil Uji Signifikansi Outer Weight dapat dilihat dalam lampiran 4.

Pada Uji Signifikansi Outer Weight pengecekan pertama yaitu dengan melihat nilai P Value. Besarnya P Value digunakan untuk mengecek signifikansi dimana besarnya P Value harus $< 0,05$. Jika P

Value memiliki nilai $> 0,05$ maka dilakukan pengecekan terhadap Outer Loading. Dari data hasil Uji Signifikansi Outer Weight pada lampiran 4 menunjukkan bahwa nilai P Value yang memiliki nilai $> 0,05$ yaitu pada indikator X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7 yaitu pada variabel kontrol sosial, X2.1, X2.2, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.9 pada variabel citra lembaga, dan X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5, X3.6, X3.9 pada variabel motivasi dan Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.6, Y2.9, Y2.11, Y2.12, Y2.113, Y2.14, Y2.15, Y2.16 pada variabel kinerja. Maka langkah selanjutnya adalah dilakukan pengecekan pada Outer loadingnya.

Hasil pengecekan Outer loading pada indikator yang memiliki nilai P Value pada outer weight yaitu yang lebih dari $> 0,05$ ditampilkan dalam lampiran 5. Pengecekan pertama adalah P. Value untuk mengecek signifikan atau tidak, dengan ketentuan P. Value harus $< 0,05$. Jika P. Value $> 0,05$ maka dilakukan pengecekan pada Outer Loading harus $< 0,5$.

Sebagaimana hasil Outer Loading yang ditunjukkan pada lampiran 5, dapat diketahui bahwa beberapa indikator tidak memenuhi P Value yaitu pada indikator X1.3 dan X1.5 pada variabel kontrol sosial karena nilai P Value $> 0, 05$. Dengan demikian pada indikator tersebut dilakukan pendeletan atau penghapusan.

Berdasarkan hasil keseluruhan dari pengukuran reflektif dan formatif outer model dari setiap indikator ditampilkan dalam lampiran 6. Variabel, Indikator Niai Outer Loading dan Nilai P Value.

3. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran *inner model* dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antar variabel. Ada beberapa pengujian yang dilakukan antara lain :

a. Pengujian Kolinieritas

Pengujian Kolinieritas pada Inner Model ditampilkan pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Inner VIF Values

Variabel	Citra	Kinerja	Komitmen	Kontrol Sosial	Motivasi
Citra		2,630	1,000		
Kinerja					
Komitmen		3,271			
Kontrol Sosial		2,201			
Motivasi		2,675			

Berdasarkan hasil Inner VIF Values yang ditunjukkan pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa nilai VIF < 5 yang berarti tidak terdapat kolinieritas atinya pada preditor atau variabel eksogen dalam posisi saling bebas. Sehingga tidak perlu menghilangkan konstruk atau variabel menggabungkan konstruk.

b. Koefisien Model Path Struktural

Analisis koefisien model Path struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Hasil dari analisis koefisien model path structural dapat dilihat pada Tabel 4.18 Jika p-value < 0.05 maka hubungan tersebut signifikan, sebaliknya jika p-value > 0.05 maka hubungan tersebut tidak signifikan serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus demikian sebaliknya.

Tabel 4.18 Koefisien Model Path Struktural

Hubungan	Koefisien	P Values
Citra lembaga (X2) -> Kinerja (Y2)	0,000	0,998
Citra lembaga (X2) -> Komitmen (Y1)	0,771	0,000
Komitmen (Y1) -> Kinerja (Y2)	0,066	0,681
Kontrol Sosial -> Kinerja (Y2)	0,428	0,000
Motivasi (X3) -> Kinerja (Y2)	0,447	0,014

Berdasarkan hasil Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa hubungan signifikan yaitu p-value < 0.05 yaitu pada hubungan Citra (X2) terhadap Komitmen (Y1), Kontrol Sosial terhadap Kinerja (Y2) serta Motivasi (X3) terhadap Kinerja (Y2). Sedangkan yang tidak memiliki hubungan signifikan yaitu Citra lembaga (X2) terhadap Kinerja (Y2) dan Komitmen (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Dari semua hubungan yang memiliki signifikansi, semua hubungan memiliki koefisien positif. Artinya ketika citra lembaga tinggi maka komitmen guru juga tinggi demikian halnya ketika kontrol sosial tinggi maka kinerja guru juga tinggi. Begitupula ketika motivasi guru tinggi maka kinerja juga tinggi.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Hasil nilai koefisien determinasi R^2 dapat dilihat pada Tabel 4.20 Secara umum Koefisien Determinasi (R^2) tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

Tabel 4.19 Koefisien Determinasi

Variabel	R^2
Kinerja (Y2)	0,736
Komitmen (Y1)	0,595

Berdasarkan hasil *koefisien determinasi* (R^2) menjelaskan seberapa besar presentase total variasi variabel endogen yang diajukan oleh model, sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa akurasi pendugaan pada kinerja memiliki akurasi pendugaan yang tinggi karena nilai koefisien determinasi sekitar 0,73. Demikian halnya pada variabel komitmen juga memiliki akurasi pendugaan yang tinggi karena nilai koefisien determinasi (R^2) berkisar 0,59. Artinya pembentukan model dari penelitian kinerja dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel kontrol sosial, citra lembaga dan motivasi sebesar 73,6% sedangkan 26,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Demikian halnya hasil *koefisien determinasi* (R^2) pada komitmen yang berkisar 0,59 yang berarti pembentukan model dari penelitian komitmen dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel citra lembaga sebesar 59% sedangkan 41% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

d. Effect Size f^2

f^2 lebih spesifik digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen. Hasil dari pengujian f^2 dapat dilihat pada Tabel 4.20 Secara umum nilai 0.02 dianggap memiliki efek kecil, 0.15 memiliki efek sedang dan 0.35 memiliki efek besar.

Tabel 4.20 Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2
Citra -> Kinerja	0,000
Citra -> Komitmen	1,469
Komitmen -> Kinerja	0,005
Kontrol Sosial -> Kinerja	0,313
Motivasi -> Kinerja	0,281

Berdasarkan nilai f^2 pada Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa citra memiliki efek yang sangat kecil terhadap kinerja dan memiliki efek yang sangat besar terhadap komitmen. Sedangkan komitmen memiliki efek yang sangat kecil terhadap kinerja. Dan kontrol sosial memiliki efek yang besar terhadap kinerja. Demikian halnya motivasi memiliki efek yang cukup besar terhadap kinerja.

e. Blindfolding dan Predictive Relevance (Q^2)

Untuk mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria dari akurasi prediksi, dapat menggunakan nilai Q^2 . Nilai Q^2 didapatkan dengan menggunakan prosedur blindfolding. Sebagai pengukuran relatif dari relevansi prediktif, nilai 0.02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil, 0.15 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan 0.35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Hasil relevansi prediktif (Q^2) dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4.21 Relevansi Prediktif

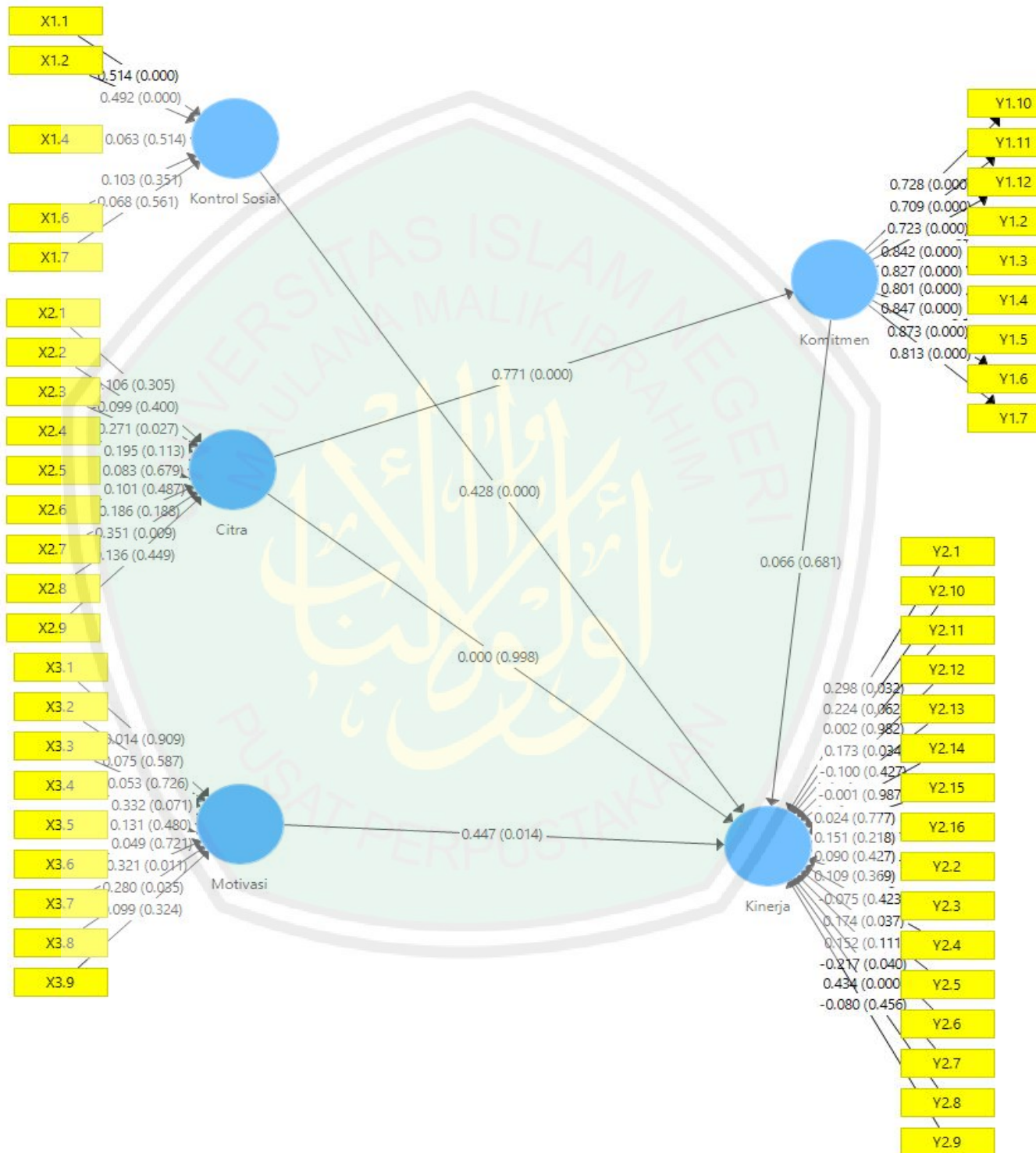
Variabel	Q^2
Kinerja	0,108
Komitmen	0,347

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa relevansi prediktif untuk kinerja dalam level sedang, sedangkan relevansi prediktif untuk komitmen masuk dalam level besar.

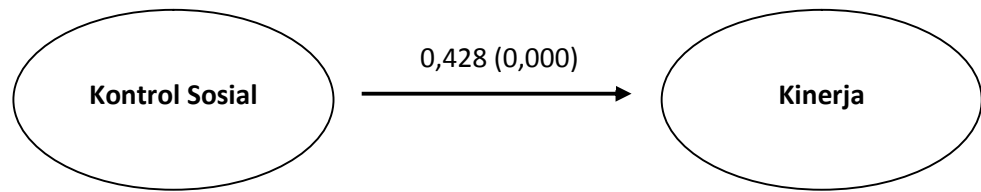
C. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 5 hipotesis, yang menyatakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada pengujian hipotesis dilakukan melalui model pengukuran struktural. Analisis koefisien model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Jika $p\text{-value} < 0.05$ maka hubungan tersebut signifikan, sebaliknya jika $p\text{-value} > 0.05$ maka hubungan tersebut tidak signifikan. Hasil dari analisis koefisien model structural dapat dilihat pada bagan berikut:

NILAI OUTER DAN INNER MODEL
SETELAH DILAKUKAN BOOTSTRAPING



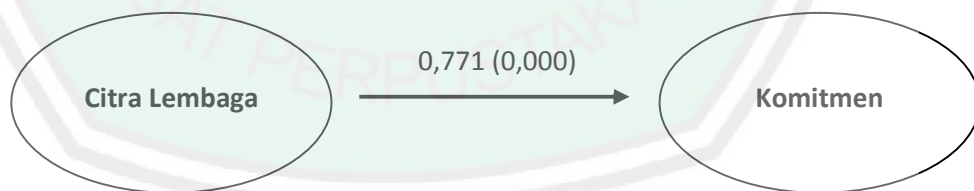
a. Hipotesis I :



Gambar 4.15 Hubungan Kontrol Sosial terhadap Kinerja

Pada hipotesis I : pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja dengan nilai p-value < 0,05 yaitu sebesar 0,000 yang berarti kontrol sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,428 yang berarti antara kontrol sosial dengan kinerja memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kontrol sosial terhadap kinerja. Ketika kontrol sosial meningkat maka kinerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima

b. Hipotesis II :

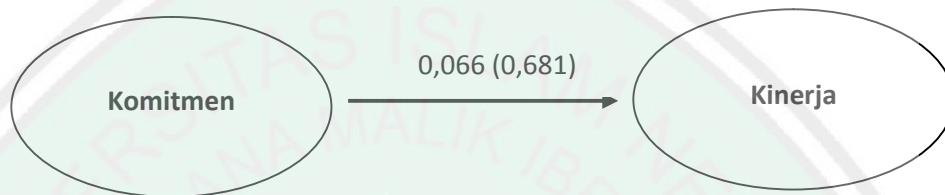


Gambar 4.16 Hubungan Citra Lembaga terhadap Komitmen

Pada hipotesis II : Pengaruh Citra Lembaga terhadap Komitmen pegawai dengan nilai p-value < 0,05 yaitu sebesar 0,000 yang berarti citra lembaga memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,771 yang berarti antara citra lembaga

dengan komitmen memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Citra Lembaga terhadap Komitmen pegawai. Ketika citra lembaga meningkat maka komitmen guru juga akan meningkat. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

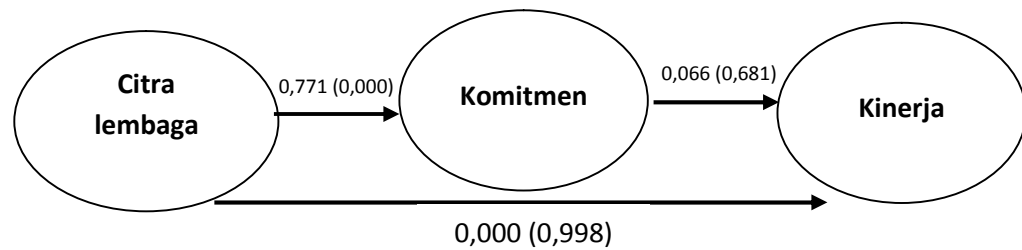
c. Hipotesis III :



Gambar 4.17 Hubungan Komitmen terhadap Kinerja

Pada hipotesis III : Pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,681 yang berarti komitmen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,066 yang berarti antara komitmen terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara variabel komitmen terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen tidak memiliki pengaruh dengan kinerja pegawai. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Hipotesis IV :

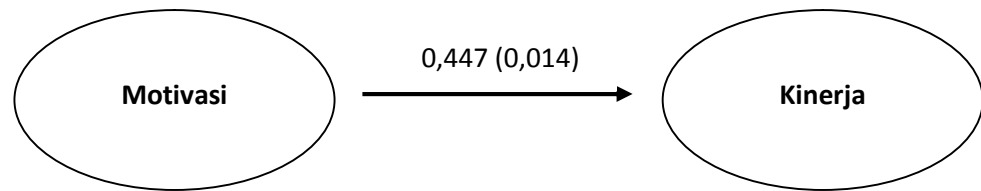


Gambar 4.18 Hubungan Citra Lembaga pada komitmen terhadap Kinerja

Pada hipotesis IV : Pengaruh citra lembaga terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,998 yang berarti citra lembaga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,000 yang berarti antara komitmen terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara variabel citra lembaga terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel citra lembaga tidak memiliki pengaruh dengan kinerja pegawai. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 , diterima dan H_a ditolak.

Sedangkan besarnya pengaruh langsung citra lembaga terhadap kinerja jauh lebih kecil dengan koefisien sebesar 0,000 dibandingkan dengan pengaruh citra lembaga terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel intervening yaitu dengan koefisien sebesar 0,771 dan 0,066 atau sebesar 0,051. Artinya citra lembaga memiliki pengaruh jauh lebih bagus terhadap kinerja, jika seorang guru dari citra lembaga yang dimiliki juga disertai dengan komitmen dari guru tersebut.

e. Hipotesis V :



Gambar 4.19 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Pada hipotesis V : Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-value < 0,05 yaitu sebesar 0,014 yang berarti motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,447 yang berarti antara motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja. Ketika motivasi meningkat maka kinerja guru juga akan meningkat. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 , ditolak Berdasarkan outer loading dan p-value diantara pengaruh beberapa variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22 Nilai Outer Loading dan P-Value dari Variabel yang Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja

Hubungan Antar Variabel	Outer loading	P Value
Kontrol sosial (X1) → kinerja (Y1)	0,428	0,000
Motivasi (X3) → kinerja (Y1)	0,447	0,014

Nilai koefisien Kontrol sosial (X1) terhadap kinerja (Y1) yaitu sebesar 0,428 sedangkan nilai koefisien Motivasi (X3) terhadap kinerja (Y1) yaitu sebesar 0,447. Dari nilai koefisien antara kontrol

sosial dengan motivasi terhadap kinerja, motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja guru dibandingkan dengan kontrol sosial.

D. Analisa Profil

Analisa profil dibuat dengan membandingkan besarnya mean yang menjadi jawaban responden dengan outer loading atau outer weights yang merupakan hasil dari pengukuran. Dari perbandingan nilai tersebut bisa diketahui indikator-indikator dalam masing-masing variabel yang masuk pada kondisi sangat baik dan perlu di pertahankan yaitu apabila outer loading atau outer weights berada pada urutan paling atas demikian juga didukung oleh besarnya mean yang tinggi maupun sangat tinggi. Sedangkan kondisi yang perlu dilakukannya perbaikan pada guru yaitu pada kondisi outer loading atau outer weights berada pada urutan paling atas, namun tidak didukung oleh besarnya mean yang tinggi. Demikian juga pada kegiatan yang perlu peninjauan kembali yaitu yang menunjukkan nilai outer loading atau outer weights minus dan besarnya mean masuk kategori tinggi atau sangat tinggi padahal hal ini dapat mengurangi sebagaimana variabel yang ada. Berikut adalah deskripsi analisis profil sebagai data pendukung terlampir dalam lampiran 8

1. Variabel Kinerja

Berdasarkan data mean yang ditunjukkan pada lampiran 8 menunjukkan bahwa dari semua indikator kinerja, besarnya mean berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahawa pada dasarnya kinerja guru sudah baik dan sangat baik, hampir seluruh

poin-poin yang masuk dalam penilaian kinerja, dilaksanakan guru dengan baik dan sangat baik. Beberapa hal yang termasuk sudah baik serta perlu dipertahankan karena memiliki poin besar dalam menentukan kinerja yaitu Melakukan evaluasi terhadap KBM sesuai dengan hasil belajar siswa dan menyusun perencanaan pembelajaran dengan baik

Beberapa indikator kinerja yang perlu diadakan peninjauan kembali yaitu pada indikator Y2.4 tentang penyelesaian penyusunan perencanaan pembelajaran dengan tepat waktu, yang memiliki nilai outer weights $-0,075$. Artinya jika penyelesaian penyusunan perencanaan pembelajaran dengan tepat waktu, maka hal ini dapat menurunkan kinerja guru. Karena mengingat pada indikator Y2.1 tentang penyusunan pembelajaran dengan baik merupakan indikator yang memiliki urutan ke 2 dalam membentuk kinerja. Jika perangkat pembelajaran dengan baik dibuat oleh guru dengan ditunjukkan dengan mean yang sangat tinggi, maka penyelesaian perangkat pembelajaran tepat waktu dapat mengurangi kinerja. Mengingat persiapan yang harus dilakukan guru juga sangat banyak. Sehingga sebaiknya target untuk membuat perangkat pembelajaran dengan baik sebaiknya dilakukan melalui tim guru bidang studi, bahkan bisa melibatkan satu kelompok guru (MGMP) pada madrasah yang tergabung dalam KKM 1. Sehingga perangkat pembelajaran bisa disusun dengan baik dalam waktu yang juga lebih cepat. Indikator yang juga membutuhkan peninjauan kembali yaitu terkait melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran dengan baik (indikator Y2.7), dengan mean sangat tinggi artinya guru banyak melakukan hal ini.

Namun hal ini sangat bisa mengurangi kinerja guru, mengingat indikator tersebut berada pada urutan ke 4 sesuai dengan besarnya outer weights yang ada. Kegiatan guru dengan pembebanan pada kegiatan melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran maka guru akan disibukkan dengan melakukan penilain, apalagi hal ini sangat berkaitan dengan hal yang bersifat administratif. Konsentrasi guru bukan pada pembelajarannya, namun pada kegiatan penilainnya yang sangat banyak.

Indikator lain yang perlu mendapat peninjauan lagi yaitu indikator Y2.9 terkait memberikan pembelajaran ulang kepada siswa yang tidak tuntas, walaupun kecil dalam membentuk kinerja namun hal ini juga bisa mengurangi kinerja guru. Semakin banyak kegiatan ini dilakukan maka hal ini dapat mengurangi kinerja. Satu sisi guru diberi tanggung jawab untuk bisa menyelesaikan seluruh materi yang ada, namun sisi lain guru juga diberi tanggung jawab untuk menuntaskan dari setiap kompetensi dasar yang ada. Ketika banyak hal yang dituntut kepada guru, tentu juga ada beberapa tugas guru yang tidak dapat dilakukan dengan baik. Oleh karena itu sebaiknya memberikan pembelajarn ulang kepada siswa yang tidak tuntas bisa diberikan dan dilimpahkan kepada siswa yang memiliki hasil terbaik, ada kegiatan belajar bersama, antar siswa.

Indikator Y2.13 terkait menyusun publikasi ilmiah meliputi publikasi hasil penelitian atau gagasan inovatif bidang pendidikan atau membuat buku teks pelajaran atau modul pembelajaran. Kegiatan ini sangat baik dalam menunjang pembelajaran, tetapi semakin banyak guru harus melakukan kegiatan penyusunan publikasi ilmiah maka hal ini dapat

mengurangi kinerja. Hal ini disebabkan dengan penyusunan publikasi ilmiah maka akan banyak waktu yang digunakan serta membutuhkan banyak konsentrasi dari guru. Mengingat 24 jam pelajaran adalah jam mengajar minimal yang harus dilakukan oleh guru, belum tugas yang lain. Oleh karena itu penyusunan publikasi ilmiah oleh guru, sebaiknya dilakukan secara tim atau setidaknya tidak menjadi kewajiban utama yang menentukan kinerja guru. Karena core utama yang menjadi kewajiban guru adalah pada kegiatan pembelajaran dengan baik.

Indikator Y2.14 juga merupakan indikator yang membutuhkan peninjauan ulang. Tidak menjadi tekanan utama pada kinerja guru. Karena semakin banyak guru dituntut untuk membuat karya inovatif maka hal ini dapat mengurangi kinerja guru. Membuat karya inovatif seperti alat peraga atau alat pelajaran atau alat praktikum atau karya seni, satu sisi dapat menjadi media dan pendukung kegiatan pembelajaran. Namun perlu dipertimbangkan lagi pembuatan media tidak harus dibebankan sepenuhnya kepada guru, hal ini bisa dibebankan kepada tim tersendiri, yang mendampingi kegiatan guru utamanya sebagai tim media pembelajaran.

2. Variabel Kontrol Sosial

Pada variabel kontrol sosial besarnya mean masuk kategori tinggi dan sangat tinggi. Artinya dalam lembaga pendidikan yang menjadi tempat responden bekerja memiliki kontrol sosial yang tinggi dan sangat tinggi baik kontrol sosial preventif, represif maupun kuratif. Hasil ini juga senada dengan nilai outer weights yang semuanya menunjukkan nilai

positif. Artinya semakin sering sekolah/ kemenag mengadakan pembinaan terkait aturan atau perubahan aturan kepegawaian dan sekolah menyampaikan rincian tugas dari masing-masing guru secara jelas maka kontrol sosial juga akan semakin tinggi, demikian juga jika antar guru saling mengingatkan, orang tua selalu mengkomunikasikan dan mengontrol hasil belajar siswa kepada guru, sekolah menjadi rujukan sekolah lain terkait tugas-tugas guru maka kontrol sosial juga semakin tinggi.

Dilihat dari urutan outer weights menunjukkan bahwa kegiatan sosialisasi dan pembinaan dari dinas maupun sekolah sangat penting sebagai tolok ukur dalam guru bertindak maupun menyelesaikan tugas-tugasnya. Termasuk kewajiban sekolah dalam menyampaikan rincian tugas dari masing-masing guru secara jelas, sehingga guru mendapatkan job diskripsi tugas yang jelas, tidak sampai dengan overlapping dengan tugas guru yang lain.

3. Variabel Citra Lembaga

Berdasarkan hasil mean yang ada pada variabel citra lembaga, pada dasarnya seluruh guru sudah menunjukkan atau mengupayakan untuk meningkatkan citra lembaga yang menjadi tempat mereka bekerja. Beberapa hal terkait dengan indikator yang berpengaruh terhadap citra lembaga antara lain yang pertama yaitu terkait dengan logo yang dimiliki oleh lembaga tersebut yang kemudian diikuti oleh reputasi atau kesan yang

baik yang ada di masyarakat hal ini sesuai dengan urutan ranking outer weights yang ditunjukkan.

Indikator dari citra lembaga yang perlu mendapat perhatian adalah terkait dengan upaya guru dalam bertanggung jawab untuk mewujudkan harapan siswa dan orang tua siswa disini menunjukkan outer weights yaitu -0,099 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi guru dalam bertanggung jawab untuk mewujudkan harapan siswa dan orang tua siswa maka citra lembaga akan semakin turun. Hal ini disebabkan karena tidak sedikit harapan dari orang tua maupun siswa itu berseberangan dengan harapan maupun target tujuan yang ada pada lembaga, belum lagi harapan dari orang tua maupun siswa bersifat personil, yang tidak sedikit terkadang juga tidak disepakati oleh orang tua yang lain. Demikian juga semakin tinggi guru di dalam mengacu pada harapan dan tujuan orang tua siswa menunjukkan bahwa guru atau lembaga tersebut tidak mampu di dalam mewujudkan target dan tujuannya sendiri karena pada dasarnya setiap lembaga memiliki target dan tujuan untuk mewujudkan siswa sebagaimana yang diharapkan oleh lembaga tersebut, dengan strategi dan cara tertentu.

4. Variabel Komitmen

Berdasarkan hasil mean pada variabel komitmen menunjukkan bahwa komitmen guru sebagian besar masuk pada kategori sangat tinggi hanya beberapa indikator yang masuk pada kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif, continuen serta normatif karyawan terhadap lembaga sangat tinggi.

Berdasarkan nilai *other loading* yang ditunjukkan bahwa seluruhnya bernilai positif artinya seluruh indikator jika diterapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai seperti memiliki kepedulian terhadap nasib lembaga, memiliki hubungan secara psikologi seperti perasaan sayang terhadap lembaga, merasa bangga menjadi bagian dari lembaga, memiliki tujuan yang sama dengan organisasi, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku dalam lembaga, mematuhi peraturan yang berlaku dalam lembaga, guru merasa lembaganya menjadi tempat kerja terbaik, guru merasa memiliki kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi serta memiliki tanggung jawab moral, sehingga tetap bertahan dalam lembaga. Semakin tinggi hal ini ditunjukkan maka akan semakin tinggi pula komitmen dari guru tersebut.

5. Variabel Motivasi

Dalam variabel motivasi terdiri dari tiga dimensi yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan interpersonal dan kebutuhan pertumbuhan. Dari 3 dimensi tersebut terdiri dari 9 indikator. Dari 9 indikator yang ada, besarnya mean yang ditunjukkan sesuai dengan jawaban responden masuk pada kategori sangat tinggi dan tinggi artinya secara penuh pada dasarnya guru sudah termotivasi untuk bisa bekerja dengan baik pada lembaga yang menjadi tempatnya bekerja.

Beberapa indikator sudah sangat baik dilakukan serta memiliki pengaruh besar pada motivasi antara lain pada indikator. Guru sering dibantu dan dimotivasi oleh guru yang lain dan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas guru, kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu

dimusyawarahkan dan disosialisasikan sehingga guru merasa dilibatkan dan dihormati, terkait tugas untuk mengikuti diklat, workshop dan lainnya karena guru merasa dapat meningkatkan kemampuannya. Ketiga indikator ini perlu untuk tetap dipertahankan.

Indikator dengan nilai outer weights yang minus atau yang perlu mendapat perhatian dan peninjauan kembali, antara lain berkaitan dengan kesesuaian dan tingkat kepuasan pada gaji dan tunjangan yang diterima dengan besarnya outer weights -0,014 artinya semakin sesuai dan memuaskan gaji tersebut, maka akan mengurangi motivasi dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena 1). Dengan gaji yang diterima telah sesuai maka tidak ada dorongan motivasi untuk bekerja lebih giat lagi. 2). Pada umumnya orang telah mengukur besar kecilnya pekerjaan itu tergantung dari besar kecilnya gaji yang diterima, ketika gaji yang diterima oleh guru sudah sesuai, berarti guru juga menilai bahwa lembaga telah menilai cukup baik dari apa yang dilakukan oleh guru, sehingga guru tidak perlu meningkatkan motivasinya, karena sudah dirasa cukup oleh lembaga.

Hubungan dengan guru lain, kepala sekolah dan lainnya sangat harmonis, hal ini juga ditunjukkan dengan nilai outer weight yang minus artinya semakin baik dan harmonis maka akan menurunkan motivasi guru. Sehingga perlu ditinjau kembali. Semakin harmonis hubungan antar personil yang ada dilembaga tersebut, maka akan bisa mengurangi tingkat persaingan atau berkompetisi untuk menjadi guru yang terbaik. Artinya masing-masing berada pada zona nyaman, tidak ada kegiatan saling mengoreksi satu dengan yang lain. Demikian juga hubungan dengan

kepala sekolah, tingkat harmonis yang tinggi, maka akan sulit seorang kepala untuk tegas terutama dalam melakukan kontrol terhadap tugas-tugas guru. Karena setiap orang pasti memiliki etos kerja yang berbeda. Sehingga yang baik hubungan antara satu dengan yang lain adalah tetap memiliki batasan tertentu.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kontrol Sosial terhadap Kinerja

Hasil analisis data terkait pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja yang dilakukan dengan menggunakan analisa inner model, artinya bahwa kontrol sosial baik yang ada pada lingkungan internal lembaga (*peercontrol*) maupun lingkungan eksternal lembaga, yaitu yang dilakukan oleh orang tua siswa selaku pengguna jasa pendidikan maupun masyarakat secara umum memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja guru yang bekerja pada lembaga pendidikan madrasah yang tergabung dalam Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) 1 Kota Malang. Hal ini berarti semakin tinggi kontrol sosial maka kinerja guru juga akan semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya.

Kontrol sosial baik yang terjadi di internal lembaga (*peercontrol*) maupun dari eksternal lembaga memiliki peran yang sangat penting pada peningkatan kinerja guru, mengingat satu sisi rasio jumlah pengawas dengan jumlah sekolah atau madrasah yang diawasi sangat tidak standart, dengan standart umumnya yaitu 1 : 7.¹¹⁵ Namun kondisi yang ada di Madrasah utamanya pada kelompok kerja Madrasah Tsanawiyah 1 Kota Malang, sangat tidak standart yaitu 1 : 26 satu pengawas mengawasi 26 sekolah atau madrasah. Hal ini juga diakui oleh pengawas sendiri bahwa dengan beban tugas pengawas yang sangat besar, maka pengawasan tidak dapat dilakukan

¹¹⁵ Permendikbud No. 143 Tahun 2014 tentang *Petunjuk Teknis Pengawas Sekolah*

secara maksimal. Demikian halnya pengawasan yang dilakukan oleh kepala satuan pendidikan. Supervisi yang dilakukan baik supervisi akademik maupun managerial oleh pengawas maupun kepala satuan pendidikan, pada prakteknya supervisi managerial lebih banyak dilakukan daripada supervisi akademik. Sehingga persoalan-persoalan yang berkaitan langsung dengan pembelajaran, yang menjadi bagian dari kinerja guru tidak banyak tersentuh. Padahal idealnya pelaksanaan supervisi manajerial porsinya 25 % dan supervisi akademik justru lebih tinggi yakni 75 %.

Mengingat kontrol formal tidak dapat dilakukan secara kontinyu, tentu membutuhkan kontrol sosial untuk dapat mendukung keberadaan kontrol formal. Sebagaimana hasil penelitian Yuan Li, dkk yang menemukan bahwa kontrol sosial dengan bersinergi dengan kontrol formal dapat meningkatkan kinerja seseorang. Dan hubungan antara kontrol formal dan sosial dapat dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan institusional.¹¹⁶

Kontrol formal yang dilakukan pada kinerja guru dapat melalui supervisi kepala sekolah, pengawas serta melalui akreditasi sekolah. Dan pengendalian atau kontrol formal dapat mengurangi oportuniste serta mengakibatkan harga kontrak yang tinggi, kontrol formal mengurangi kesempatan yang lebih menguntungkan karena kontrol formal juga berimbas pada resiko pembiayaan yang tinggi.

Kontrol yang seringkali dapat dilakukan secara kontinyu dan terus menerus dapat dilakukan melalui kontrol sosial. Kontrol sosial akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru karena sebagaimana hasil

¹¹⁶Yuan Li, at.al, *Formal Control And Kontrol sosial In Domestic,,* halm 336

penelitian Shinta, dkk bahwa kepengawasan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru.¹¹⁷

Proses-proses pengendalian sosial yang dilakukan secara terus-menerus maka secara tidak langsung akan menyebabkan perilaku individu sesuai dengan nilai-nilai dan pola-pola atau aturan-aturan yang telah disepakati secara bersama oleh seluruh lapisan masyarakat tertentu.

Budaya dan lingkungan institusional yang ikut mempengaruhi adanya kontrol sosial. Guru bergaul dengan sesama guru sehingga mereka menginternalisasikan nilai-nilai dan norma-norma yang sama. Hal ini ditimbulkan karena adanya komunikasi yang intensif mengingat keberadaan guru di sekolah cukup lama yaitu minimal adalah 40 jam perminggu yang terdiri dari 37,5 jam per minggu sebagai jam efektif dan 2,5 jam perminggu sebagai jam istirahat.¹¹⁸ 37,5 jam perminggu, tidak seluruhnya dipakai guru untuk melakukan pembelajaran di kelas, ada sebagian waktu yang dipakai untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan sesama guru. Intensitas kontak, komunikasi dan interaksi antar guru maupun dengan pegawai hal inilah yang menyebabkan adanya kontrol satu dengan yang lain. Baik kontrol terhadap tugas-tugas yang diemban oleh masing-masing guru, maupun terhadap tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya, dimana semua mengarah pada kinerja guru selaku tenaga pendidik. Hal ini senada dengan hasil penelitian Terence R. Mitchell dalam Tutik Rachmawati dan Daryanto menemukan bahwa orang-orang dalam organisasi menghabiskan sebagian

¹¹⁷ Shinta Wanda, dkk, *Pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja pekerja Bagian taman dinas kebersihan dan pertamanan Kota Samarinda*, (online), (www.portal.garuda.org), diakses tanggal 15 Mei 2018

¹¹⁸ Permendikbud No. 15 Tahun 2008 pasal 2 tentang *Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*

besar waktunya untuk melakukan interaksi personal. Adanya interaksi dan pertemuan dalam jangka waktu yang lama, sehingga apa yang dilakukan dan dikerjakan setiap personil akan saling diketahui.¹¹⁹ Mengingat proses kegiatan belajar mengajar merupakan *core* dari kegiatan lembaga pendidikan dan guru merupakan pengemban utama tugas tersebut.

Hal berbeda dari hasil penelitian Charles Bellemare, *at.al* yang menemukan bahwa kontrol sosial yang dilakukan oleh rekan sekerja, tidak membawa dampak pada kinerja baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan. Dan pada karyawan yang memiliki gaji tetap tekanan rekan kerja yang rendah dan tinggi sama-sama berpengaruh pada kinerja yaitu justru dapat mengurangi kinerja karyawan.¹²⁰ Hasil penelitian Charles Bellemare, *at.al* menjelaskan tekanan yang terlalu rendah dalam hal ini, tekanan dari teman sekerja atau *peercontrol* yang ada, tidak banyak dirasakan sebagai tekanan, sehingga tidak banyak mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Demikian halnya tekanan yang terlalu tinggi yang dilakukan oleh rekan sekerja membuat tingkat depresi tersendiri yang membuat akhirnya pekerja bersikap apriori atau cuwek terhadap target pekerjaan dan tugas-tugasnya.

Demikian halnya jika ditinjau dari aspek gaji atau penghasilan. Guru pada umumnya adalah pegawai yang memiliki gaji tetap setiap bulannya, baik guru yang ada pada lembaga pendidikan swasta maupun lembaga pendidikan negeri. Namun kondisi guru yang tergabung dalam Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah 1, menyatakan kontrol sosial baik yang ada di internal

¹¹⁹ Tutik Rahmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*,, hlm 31

¹²⁰ Charles Bellemare, *at.al*, *Peer Pressure, Incentives, And Gender*,, hlm 276

lembaga (*peercontrol*) maupun di lingkungan eksternal lembaga tergolong tinggi. Walaupun dengan kondisi pendapatan tetap, kontrol sosial yang tinggi tetap memiliki pengaruh pada kinerja yang juga tinggi sebagaimana hipotesis pengaruh dari dua variabel ini yang memiliki pengaruh signifikan positif. Kesimpulannya hasil penelitian ini sangat bertolak belakang dengan hasil penelitian Charles Bellemare, *at.al*.

Teori kontrol sosial menekankan adanya supervisi dan perilaku moral sehingga dapat mengurangi adanya pelanggaran. Studi yang dilakukan oleh Farrington, dkk meyakinkan bahwa penyebab *delinquency* adalah rendahnya supervisi, rendahnya apresiasi yang diberikan orang sekitar sebagai bentuk *reinforcement*, dan rendahnya keterlibatan dalam aktivitas kebersamaan.¹²¹

Sebagaimana yang ada pada KKM Tsanawiyah 1 Kota Malang, dengan rendahnya kontinuitas supervisi baik oleh pengawas maupun kepala satuan pendidikan, bisa berdampak pada rendahnya kinerja namun apresiasi orang sekitar menjadi penguatan suatu reaksi sehingga masing-masing dapat memberikan kontrol satu sama lain apalagi didukung juga kebersamaan dalam lingkungan kerja dalam kontak dan komunikasi yang cukup lama. Sebagaimana pendapat Hirschi dalam Atmasasmita beberapa unsur utama didalam kontrol sosial internal, yaitu *Commitment* dan *involvement* adanya kesadaran bahwa masa depan akan suram apabila ia melakukan tindakan menyimpang, dengan adanya kesadaran tersebut, maka

¹²¹ Shinta Wanda, dkk, *Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pekerja Bagian Taman Dinas Kebersihan Dan Pertamanan Kota Samarinda*, (online), (www.portalgaruda.org), diakses tanggal 15 Mei 2018

individu akan terdorong berperilaku partisipatif dan terlibat di dalam ketentuan - ketentuan yang telah ditetapkan oleh masyarakat.¹²²

Senada dengan hasil penelitian Ashwin W. Joshi, tahun 2009 yaitu adanya pengaruh komunikasi dan kontrol kolaborasi terhadap peningkatan kinerja pemasok. Adanya intensitas komunikasi yang terbentuk antar pegawai akan mampu meningkatkan *peercontrol* antar pegawai.¹²³

Secara eksternal sekolah merupakan subsistem dari sistem yang ada di masyarakat (*social system*). Dan setiap sekolah merupakan sistem sosial yang terbuka dalam arti tidak ada satupun sekolah yang eksis dengan mengabaikan lingkungan eksternalnya¹²⁴

Sedangkan secara teoritis pengaruh kontrol sosial terhadap kinerja disampaikan oleh Deegan dalam Edoardus menyatakan bahwa teori legitimasi memfokuskan pada kewajiban organisasi untuk memastikan bahwa mereka dalam hal ini adalah lembaga pendidikan beroperasi dalam bingkai dan norma yang sesuai dalam lingkungan masyarakat dimana organisasi itu berdiri, dimana organisasi memastikan aktifitas yang dilakukan diterima sebagai sesuatu yang sah.

Kontrol sosial yang dilakukan oleh pengguna lembaga pendidikan tidak dapat diabaikan begitu saja. Keberlanjutan dan keberlangsungan lembaga juga sangat bergantung dari kemampuan lembaga termasuk didalamnya adalah tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di lembaga tersebut, untuk mampu menjalankan sesuai dengan harapan-harapan dari pengguna maupun masyarakat secara umum. Karena hal ini

¹²² Paul B Horton dan Chester L.Hunt, *Sosiologi*,,halm 98

¹²³ Ashwin W. Joshi, *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects* ,, hlm. 133

¹²⁴ Bujang Rahman, *Good Governance di sekolah*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2014), hlm 2

dapat mengurangi komplain maupun meningkatkan kepuasan pengguna. Organisasi yang melakukan aktivitas tanggung jawab dengan penuh keseriusan memiliki manfaat seperti mengurangi legitimasi masyarakat apresiasi masyarakat meningkatkan nilai bagi masyarakat di samping itu tingkat tanggung jawab sosial ternyata juga memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja lembaga atau organisasi.

Ghozali dan Chariri dalam Emy Iryanie sendiri menyatakan bahwa hal yang melandasi teori *legitimacy* adalah “kontrak sosial” yang terjadi antara organisasi dengan masyarakat dimana organisasi beroperasi dan menggunakan sumber ekonomi. Shocker dan Sethi dalam Ghozali dan Chariri memberikan penjelasan tentang konsep kontrak sosial, yaitu semua institusi beroperasi di masyarakat melalui kontrak sosial, baik eksplisit maupun implisit.¹²⁵

Kontrak sosial baik eksplisit maupun implisit antara lembaga pendidikan dan pengguna jasa pendidikan yaitu siswa dan orang tua siswa tentu ada konsekwensi-konsekwensi, dimana keberadaan lembaga pendidikan termasuk kegiatan operasional yang dilakukan tentu tidak terlepas dari pantauan baik oleh orang tua siswa selaku pengguna langsung jasa pendidikan maupun oleh masyarakat secara umum. Walaupun secara formal lembaga pendidikan juga selalu dipantau dan mendapat kontrol dari pengawas maupun dinas terkait. Hal ini juga diperkuat oleh Rob Gray yang menjadi dasar pemikiran dalam teori *legitimacy* yaitu organisasi atau lembaga akan terus berlanjut keberadaannya jika masyarakat menyadari

¹²⁵ Emy Iryanie, *Komitmen Stakeholder Organisasi Terhadap Kinerja Sosial Dan Kinerja Keuangan*, Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, Tahun 2009, hlm 30

bahwa organisasi beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu teori legitimasi menganjurkan organisasi untuk meyakinkan bahwa aktivitas dan kinerjanya dapat diterima oleh masyarakat.¹²⁶ Hal ini juga diperkuat lagi dari hasil temuan Mokoena dalam Bujang Rahman tentang pelibatan orangtua dalam pengambilan keputusan di sekolah menunjukkan bahwa keputusan sekolah dapat lebih kuat.¹²⁷ Adanya komunikasi timbal balik dari pihak pengelola pendidikan dan pengguna jasa pendidikan sehingga ada jalan yang searah antara keduanya. Mengingat pendidikan pada dasarnya tidak hanya menjadi tanggung jawab lembaga pendidikan semata tetapi juga menjadi tanggung jawab bersama orang tua siswa.

B. Pengaruh Citra Lembaga terhadap Komitmen Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data menyatakan bahwa citra lembaga pada madrasah yang tergabung dalam kelompok kerja madrasah (KKM) 1 Kota Malang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen guru yang bekerja di lembaga tersebut.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Isabel Buil, *at.al*, yang menyatakan bahwa citra lembaga memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen pegawai.¹²⁸ Lembaga atau organisasi seringkali berupaya keras membangun citranya, sehingga mampu meningkatkan daya minat masyarakat terhadap lembaga. Padahal adanya citra lembaga yang baik, ternyata juga berdampak besar pada komitmen pegawai atau dalam hal ini

¹²⁶ Gray, Rob, Reza Kouhy dan Simon Lavers, *Corporate Social and Environmental*,, hlm. 47.

¹²⁷ Bujang Rahman, *Good Governance di sekolah*,, hlm 5-6

¹²⁸ Isabel Buil, *at.al*, *The importance of corporate brand identity in business* ,, halm 24

adakah guru. Oleh karena itu organisasi harus memberikan perhatian khusus pada citra lembaga.

Demikian halnya sebelumnya banyak bahasan yang banyak menyoroti pentingnya meningkatkan komitmen pegawai sebagai pendorong utama kesuksesan pegawai maupun organisasi itu sendiri. Komitmen yang tinggi dapat dicapai melalui berbagai cara. Namun, kekuatan hubungan sebab-akibat yang ditemukan dalam penelitian tersebut menegaskan bahwa citra organisasi merupakan hal penting untuk menciptakan ikatan antara karyawan dan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sama sebagaimana hasil penelitian Nezhad dan Gayem “Hasilnya menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara citra perusahaan dan komitmen organisasi.”¹²⁹ Demikian halnya hasil penelitian Syihabudhin menyatakan bahwa citra organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan. Perubahan citra organisasi yang terbentuk terbukti dapat menimbulkan perubahan yang berarti terhadap komitmen organisasional karyawan.¹³⁰ Citra positif yang terbangun pada organisasi tempat kerja karyawan akan memunculkan kondisi psikologis dalam individu karyawannya. Adanya kepercayaan diri, karena menjadi bagian dari lembaga yang banyak diminati sekaligus memiliki citra baik dimasyarakat. Karena citra organisasi tersebut akan memunculkan kecenderungan bagi karyawannya untuk mengidentifikasikan diri sebagaimana yang dicitrakan tersebut. Citra positif, seperti nama besar organisasi di mata publik, akan memunculkan kebanggaan menjadi bagian

¹²⁹ Rasa Mohajeri Nezhad and Abdolkarim Gayem, *The Impact of the Corporate*,, halm 400

¹³⁰ Syihabudhin, *Pengaruh Budaya dan citra lembaga organisasi terhadap Komitmen*,,halm 78

dari organisasi pada diri karyawan yang bersangkutan. Hal inilah yang dapat menjadi kekuatan khusus untuk berusaha mempertahankan keanggotaanya dengan lembaga tersebut.

Sebagaimana yang terjadi pada perkembangan madrasah secara umum. Madrasah yang dulunya lahir dari strata masyarakat bawah, kini memiliki perkembangan baru baik dalam sistem maupun kelembagaan madrasah dalam hubungannya dengan sistem pendidikan secara umum.¹³¹ Demikian halnya pada aspek kesejahteraan guru, yang dulu dinilai bahwa guru di madrasah adalah guru dengan penghasilan rendah. Namun kini sejalan dengan penuhnya perhatian pemerintah utamanya pada guru-guru di madrasah swasta dengan memberikan tunjangan sertifikasi dan impasing sehingga citra guru termasuk lembaga madrasah menjadi naik. Sebagaimana data responden yang ditunjukkan, guru pada KKM 1 hampir separuh telah tersertifikasi sehingga sebagian Guru di madrasah swasta juga memiliki kesejahteraan yang sejajar dengan kesejahteraan guru ASN.

Meningkatnya citra lembaga pada madrasah secara umum termasuk pada madrasah yang tergabung dalam kelompok kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang, juga tidak terlepas karena menurunnya karakter bangsa secara umum (degradasi karakter), termasuk pada generasi sekarang. Hal inilah yang menjadi salah satu sebab muncul dan meningkatnya kesadaran serta peran serta masyarakat untuk memilih madrasah sebagai pilihan terbaik dalam melanjutkan pendidikan. Meningkatnya kepercayaan masyarakat pada madrasah sebagai pengelola pendidikan sehingga dalam hal ini mampu

¹³¹ Muzhoffar Akhwan, *Perkembangan Madrasah sebagai Pendidikan untuk Semua*, Jurnal Pendidikan Islam el_Tarbawi no.1 Vol 1 tahun 2008, halm 44

meningkatkan reputasi dan citra madrasah secara umum. Hal ini juga dibuktikan dengan meningkatnya animo masyarakat untuk melanjutkan pendidikan di madrasah.

Pengaruh positif signifikan citra lembaga terhadap komitmen hal ini juga membenarkan teori dua faktor Herzbergs. Dikatakan bahwa citra organisasi sebagai hygiene factors yang dapat mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan serta menjadi sarana yang efektif untuk mempertahankan mereka untuk tetap berada di organisasi. Hal ini juga terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja yang cukup lama, untuk tetap bekerja di madrasah atau lembaga tersebut. Artinya guru-guru yang bekerja pada lembaga yang tergabung pada KKM 1 termasuk dengan *normative comitment* yang tinggi yaitu mereka merasa memiliki kewajiban untuk tetap tinggal serta memiliki tanggung jawab moral dalam organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Chan dalam Syihabudhin citra lembaga positif yang mampu di bangun oleh sebuah lembaga akan meningkatkan emosi positif para anggotanya untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut.¹³² Hal ini juga akan berpengaruh pada kondisi psikologis pegawai. Karena nama besar organisasi di mata publik, akan memunculkan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi pada diri karyawan yang bersangkutan. Serta pegawai akan mencitrakan dirinya sebagaimana citra yang ada pada lembaga.

¹³² Syihabudhin, *Pengaruh Budaya Dan Citra Lembaga Organisasi Terhadap Komitmen* ..., hlm 73

C. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Hasil analisa data pada pengaruh komitmen terhadap kinerja menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang tergabung pada kelompok kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang. Hal ini bertolak belakang dari hasil penelitian Argensia, bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya komitmen organisasional dalam diri pegawai, maka pegawai dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai keberhasilan organisasi.¹³³ Demikian juga dalam penelitian Isabel Buill, at, al yang menyatakan komitmen karyawan akan mendukung kinerja terhadap pekerjaan dan tugas karyawan.¹³⁴ Serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Arina Nurandini antara lain yang menemukan bahwa komitmen afektif, normatif juga *comitmen continuance* memiliki pengaruh yang positif signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dengan tujuan dalam organisasi, minat, kecenderungan untuk tinggal, dan kemandirian perilaku karyawan dalam organisasi, dan hal ini membawa konsekuensinya terhadap kinerja serta *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi.¹³⁵

Adanya komitmen terhadap lembaga seperti rasa kepedulian terhadap nasib lembaga, perasaan sayang, merasa bangga, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku dalam lembaga bukan berarti meningkatkan kinerja guru. Secara

¹³³ Argensia, dkk, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*,, halm 45

¹³⁴ Isabel Buil, at.al, *The importance of corporate brand identity in business* ,, halm 8

¹³⁵ Arina Nurandini, Eisha Lataruva, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi*,, halm 3

nyata guru mengakui komitmennya terhadap lembaga yang menjadi tempat kerjanya, namun bukan berarti hal ini dibarengi dengan tugas-tugas dalam meningkatkan kinerjanya.

Jika bukan komitmen yang mempengaruhi kinerja seseorang berarti ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru bisa faktor internal seperti kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi kerja menjadi guru, pengalaman, kejelasan dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya atau faktor eksternal seperti gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala sekolah atau dapat juga dipengaruhi faktor luar seperti yang disampaikan Thomas A. Wright dan Douglas G. Bonett, yang menemukan dari hasil penelitiannya yaitu bahwa semakin banyak kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan maka akan semakin sedikit dampak komitmen mereka terhadap kinerja.¹³⁶ Pernyataan Thomas A. Wright dan Douglas G. Bonett sangat dimungkinkan karena kondisi lembaga pendidikan, termasuk madrasah di dalamnya dengan banyaknya guru yang telah tersertifikasi, dimana ketentuan pencairan tunjangan sertifikasi salah satunya yaitu pemenuhan jam mengajar yaitu 24 – 40 jam pelajaran perminggu, dengan bidang studi yang linier dengan yang tercantum dalam sertifikat sertifikasi.¹³⁷ Ketentuan ini membawa dampak besar terhadap sekolah pada umumnya termasuk yang ada di madrasah. Karena pada umumnya jumlah jam mengajar sebelumnya rata-rata kurang dari 24 jam

¹³⁶ Fred Luthans, *Organizational behavior*,,,, hlm 148

¹³⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 19 Tahun 2017, Tentang Guru Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008

pelajaran perminggu. Karena ketentuan tersebut, menyebabkan jumlah guru di madrasah menjadi overload. Karena sebelumnya banyak guru yang memiliki jam mengajar kurang dari 24 JP. Banyak guru di luar sertifikasi yang memiliki jumlah jam mengajar yang sedikit, dalam arti jumlah guru menjadi berlebih atau overload dari standart yang dibutuhkan oleh masing-masing lembaga. Dengan berlebihnya jumlah guru yang dimiliki oleh lembaga, menyebabkan jumlah jam mengajar yang dimiliki semakin sedikit. Sebagaimana hasil penelitian Thomas A. Wright dan Douglas G. Bonett, maka hal ini akan yang menyebabkan semakin sedikit dampak komitmen pegawai terhadap kinerja Atau dalam kondisi yang sangat akut bahwa komitmen tidak memiliki pengaruh lagi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini juga menolak dari teori pertukaran sosial (*the social exchange theory*) yang disampaikan oleh John Thibaut dan Harlod Kelley bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada organisasi ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari organisasi. Karyawan yang diberdayaan dan diberi pelatihan maka karyawan tersebut akan mendedikasikan tenaga, perasaan, dan sumber daya kongnitif mereka untuk kinerja yang lebih baik.¹³⁸ Demikian halnya pada teori MSDM, yang disampaikan oleh Walton bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi

¹³⁸ Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya, *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Organisasi Daerah Pasar Kota Denpasar*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No. 11, 2015 : 3478 -3507, ISSN : 2302-8912

komitmen. Karena komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia.¹³⁹

Sehingga dapat disimpulkan dengan tidak adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja maka hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh yang positif signifikan memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 kota Malang. Demikian pula dengan teori pertukaran sosial (*the social exchange theory*) dan teori MSDM, tidak dapat dibuktikan dalam penelitian ini.

D. Pengaruh Citra Lembaga terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data menyatakan bahwa citra lembaga tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang tergabung dalam kelompok kerja Masdrasah Tsanawiyah 1 Kota Malang. Hal ini tidak senada dengan pernyataan Siswanto yang menyatakan bahwa citra lembaga hendaknya dipasarkan terlebih dahulu kepada karyawan sebelum dipasarkan ke masyarakat luas.¹⁴⁰ Glen Broom menyatakan dengan membangun citra lembaga positif dan kuat di kalangan karyawan, organisasi dapat mengharapkan kinerja dan kesetiaan karyawan yang tinggi.¹⁴¹

Hasil penelitian ini juga tidak sepadan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dutton dan Dukerich yang menemukan bukti bahwa citra lembaga mempengaruhi kinerja karyawan. Khususnya mereka

¹³⁹ Mark Graham Brown, dkk, *Why TQM Fails and That to Do About It* ,, hlm 174-175.

¹⁴⁰ Siswanto, *Membangun Citra lembaga Organisasi*, (Jakarta : PT Damar Mulia, 2004), hlm 97

¹⁴¹ <https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdDoc/Bab2/2011-2-00398-mc%202.pdf>

menemukan bahwa citra lembaga sangat penting bagi kepercayaan diri setiap karyawan dan bahwa karyawan menggunakan citra lembaga untuk mengukur bagaimana orang luar menilai mereka. Memburuknya citra lembaganya bertindak sebagai pemicu yang mendorong tindakan karyawan untuk mencari permasalahan yang menyebabkan memburuknya citra organisasi.¹⁴² Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Dutton dan Dukerich dalam arti pada penelitian ini baik atau buruknya citra lembaga tidak membawa dampak terhadap kinerja.

Madrasah secara umum diakui telah memiliki citra lembaga yang baik, namun citra lembaga yang telah terbentuk dalam benak pegawai dalam hal ini adalah guru, tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Dalam arti ada faktor luar yang mempengaruhi kinerja guru baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal seperti kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi kerja menjadi guru, pengalaman, kejelasan dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya atau faktor eksternal seperti gaji, sarana dan prasarana, kepemimpinan, lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala sekolah.

Demikian halnya penelitian ini menolak sebagaimana hasil penelitian Eunju Rho,*et.al*, yang menemukan bahwa citra lembaga, sangat penting untuk menentukan dampaknya terhadap kinerja karyawan di masa depan. Citra lembaga berhubungan positif dengan identitas karyawan, dan identitas tersebut memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong

¹⁴² Christine M.,*et.al*, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications*,, hlm. 402

peran ekstra pegawai dalam hal ini adalah kinerja yang ditunjukkan kepada lembaga.¹⁴³

Peran ekstra guru pada lembaga sebagaimana yang ditunjukkan dalam kinerjanya, tidak disebabkan karena citra lembaga sebagaimana yang diungkap sebelumnya pada deskripsi responden bahwa separuh lebih responden telah tersertifikasi. Dalam arti kinerja yang dilakukan oleh guru bisa juga dipengaruhi oleh adanya tanggung jawab guru yang telah mengemban sertifikasi.

Dalam penelitian ini juga menolak terhadap teori reputasi organisasi yang dijelaskan oleh Louisot J.P. dan Rayner J., yang dijelaskan bahwa reputasi yang baik dapat diperoleh organisasi apabila organisasi tersebut berhasil memenuhi atau melebihi ekspektasi stakeholdersnya. Adam Joly menyatakan bahwa secara makro kunci dari pengelolaan reputasi adalah *behave well*. Mengingat reputasi organisasi merupakan resultan dari pemenuhan terhadap ekspektasi rasional dan ekspektasi emosional masing-masing stakeholder terhadap organisasi dalam setiap momen interaksinya. Ekspektasi rasional lebih didasarkan atas kinerja sedangkan ekspektasi emosional lebih didasarkan atas perilaku dan persepsi stakeholder.¹⁴⁴

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa citra lembaga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, pada penelitian ini tidak dapat dibuktikan

¹⁴³ Eunju Rho, et al, *Does Organizational Citra Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations*, Volume 75, Issue 3 May/June 2015, hlm 421

¹⁴⁴ Zulmi savitri, *Internal Dan Eksternal Pr Serta Pengelolaan Reputasi*, (online), (<https://www.academia.edu>) , diakses tanggal 27 Januari 2018

demikian halnya dengan teori reputasi, tidak dapat dibuktikan dalam peneliti ini. Artinya ada faktor luar yang mempengaruhi kinerja guru yang tergabung dalam Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang.

E. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis data pengaruh motivasi terhadap kinerja, bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini senada dengan pendapat M.Phil dalam Rahmayanti bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja.¹⁴⁵ Hasil penelitian ini sepadan dengan hasil penelitian Tiara Anggia Dewi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru ekonomi di SMA se-kota Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Selain itu, berdasarkan hasil analisis data menunjukkan secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi.¹⁴⁶ Demikian halnya Hasil penelitian Rahmila Sari yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan walaupun koefisien pengaruh kecil dibandingkan dengan pengaruh dari faktor kepemimpinan.¹⁴⁷

Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian Devi yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif terhadap

¹⁴⁵ Rahmayanti, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Putra Kaltim Samarinda*, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (2): 215-229 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id

¹⁴⁶ Tiara Anggia Dewi, *Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Di Kota Malang* ISSN: 2442-9449 Vol.3.No.1 (2015) 24-35 24, Jurnal Promosi Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro

¹⁴⁷ Rahmila Sari, dkk, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1: 87-93, ISSN 2303-1001

kinerja karyawan.¹⁴⁸ Dimana penelitian ini dilakukan pada karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana dari semua divisi organisasi baik yang memiliki jangka kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Ditinjau dari keadaan responden, memang berbeda dengan guru utamanya yang berada di kelompok kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang, walaupun sebagian besar responden atau guru KKM 1 adalah guru non PNS atau honorer atau guru tidak tetap lembaga atau yayasan. Namun walaupun demikian kondisi di lembaga pendidikan pada umumnya sangat berbeda dengan yang ada pada perusahaan. Pada lembaga pendidikan utamanya madrasah dengan tingkat kekeluargaan yang tinggi sehingga sangat kecil sekali terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) kecuali kondisi-kondisi tertentu yang sangat krusial.

Hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian ini juga ada pada penelitian Lie Liana dan Tristiana Rijanti yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri Di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden dengan kriteria usia > 50 tahun atau mendekati usia pensiun sehingga mereka sulit untuk diberikan motivasi kerja apalagi dengan kriteria golongan IVa dan di atasnya, mereka tergolong sebagai guru yang senior.¹⁴⁹ Perbedaan hasil penelitian terhadap penelitian ini salah satunya karena responden atau guru yang ada di KKM 1 sebagian besar adalah berusia 21-30 tahun dan merupakan usia yang sangat produktif untuk melaksanakan tugas-tugas keguruan.

¹⁴⁸ Eva Kris Diana Devi, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi*,, hlm 100

¹⁴⁹ Lie Liana, Tristiana Rijanti, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Self Efficacy terhadap*,, halm 725

Hasil penelitian ini juga mendukung terhadap teori harapan atau *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan usaha dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik hasil kepada seorang individu.¹⁵⁰ Hal ini juga senada dengan kondisi guru yang bekerja pada lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta. Khusus pada guru PNS bahwa kinerja yang baik yang telah dilakukan akan membawa pengaruh terhadap hasil penilaian kinerja guru yang pada akhirnya juga akan membawa pengaruh pada kenaikan pangkat dan golongannya. Sementara sisi lain pada guru swasta yang telah tersertifikasi baik guru yang ada di negeri maupun swasta, motivasi yang mengarah pada kinerja yang baik, akan mendukung diterimanya sertifikasi pada saat akan pencairan tunjangan.

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja guru memiliki pengaruh yang positif signifikan dan hal ini mendukung beberapa penelitian-penelitian terdahulu seperti penelitian Tiara Anggia Dewi, Rahmila Sari serta mendukung teori harapan atau *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom.

¹⁵⁰ Argensia, dkk, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*,, halm 43

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta paparan deskripsi hasil penelitian melalui pembahasan, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kontrol sosial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Dalam hal ini semakin tinggi kontrol sosial baik di lingkungan internal atau eksternal lembaga maka kinerja guru akan semakin tinggi.
2. Citra lembaga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen guru. Dalam hal ini semakin tinggi citra lembaga tersebut maka kinerja guru juga akan semakin tinggi.
3. Komitmen tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen guru terhadap lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Artinya ada faktor lain, diluar komitmen yang ikut mempengaruhi kinerja guru
4. Citra lembaga tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya citra lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Dalam arti ada faktor lain, diluar citra lembaga yang ikut mempengaruhi kinerja guru. Besarnya pengaruh langsung citra lembaga terhadap kinerja jauh lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh citra lembaga terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel intervening yaitu dengan

Artinya citra lembaga memiliki pengaruh jauh lebih bagus terhadap kinerja, jika seorang guru dari citra lembaga yang dimiliki juga disertai dengan komitmen dari guru tersebut.

5. Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Dalam hal ini semakin tinggi motivasi guru tersebut maka kinerja guru juga akan semakin tinggi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain :

Bagi Lembaga/ kepala sekolah/ pimpinan :

1. Untuk terus meningkatkan kontrol sosial disamping adanya kontrol formal dari lembaga, terutama kontrol sosial yang ada pada internal lembaga atau *peercontrol* Hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan strategi tertentu, karena kontrol sosial bersifat terus menerus dan kontinyu sehingga mampu meningkatkan kinerja guru atau pegawai secara terus dan keberlanjutan.
2. Lembaga atau pimpinan disarankan memikirkan peningkatan citra lembaga terlebih dahulu, citra lembaga menjadi fokus utama dan pertama karena peningkatan citra atau reputasi lembaga sekaligus akan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada lembaga.
3. Peningkatan citra lembaga disarankan untuk terus menjadi fokus penting karena citra lembaga yang tinggi juga akan mampu meningkatkan kepercayaan diri termasuk rasa bangga para pegawai menjadi bagian dari lembaga. Bahkan citra dan reputasi yang baik lembaga harus terus

disampaikan tidak hanya pada kalaya umum atau masyarakat tetapi juga tidak kalah penting kepada pegawai

4. Motivasi guru hendaknya juga ditingkatkan. Peningkatan motivasi guru tidak semata-mata melalui gaji atau motivasi yang bersifat kebutuhan dasar, tetapi motivasi juga bisa ditinkatkan dengan memperbaiki hubungan interpersonal dengan pimpinan maupun antar guru atau pegawai

Bagi peneliti lain :

1. Penelitian ini dapat menjadi salah satu rujukan bagi penelitian berikutnya, terutama penelitian pada bidang manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan tenaga pendidik atau guru
2. Perlu adanya penelitian lebih lanjut terkait strategi menciptakan dan meningkatkan kontrol sosial atau *peercontrol* dalam lingkup internal lembaga
3. Perlu adanya penelitian lebih lanjut terkait strategi menciptakan dan meningkatkan citra dan reputasi lembaga

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto, 2015, *Partial Least Square (PLS)*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Adhiwardana, Edoardus Satya dan Daljono, 2013, *Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Kepemilikan Asing terhadap Kinerja Organisasi*” Diponegoro Journal of Accounting, Vol.II No.II
- Alma, Buchari, 2002, *Pengantar Bisnis*, Bandung : Alfabeta
- Ardiana, Titin Eka, Januari 2017, *Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK Di Kota Madiun*, ISSN : 1412-629X, Jurnal Akuntansi Dan Pajak, Vol. 17, No. 02, - 14
- Argensia , dkk, 2014, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)*, Jurnal Ekonom, Vol 17, No 2, April
- Arifin, Anwar, 2007, *Profil Baru Guru Dan Dosen Indonesia*, Jakarta : Pustaka Indonesia
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Barnawi dan Mohammad Arifin, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media
- Bellemare, Charles, *at.al*, 2010, *Peer pressure, incentives, and gender: An experimental analysis of motivation in the workplace*, Labour Economics 17
- Brown, Mark Graham, Darcy E. Hitchcock dan Marsha L. Willard, 1994, *Why TQM Fails and That to Do About It*, New York: Richard D. Irwin, Inc
- Buil., Isabel, *et.al*, 2015, *The Importance Of Corporate Brand Identity In Business Management: An application to the UK banking sector*, BRQ Business Research Quarterly Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved
- Christine M., *et.al*, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, Journal of Business Ethics 16: 401–412, 1997, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

- Cokroaminoto, *Teori Ekspektansi : Sebuah Pendekatan Konsep Pemberian Imbalan untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai*. <http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/12/13/teori-ekspektansi-sebuah-pendekatan-konsep-pemberian-imbalan-untuk-meningkatkan-motivasi-pegawai>, diakses tanggal 26 Januari 2018
- Darmawan, Deni, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung : Rosdakarya
- Devi, Eva Kris Diana, 2009, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang)*, Tesis, Semarang : Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
- Dewi, Tiara Anggia, 2015, *Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Di Kota Malang* Jurnal Promosi Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro ISSN: 2442-9449 Vol.3.No.1 24-35 24,
- Dutton, E. Jane dkk, 1994, *Organizational Images and Member Identification*, Cornell University : ASQ
- Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya, *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Organisasi Daerah Pasar Kota Denpasar*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No. 11, 2015 : 3478 -3507, ISSN : 2302-8912
- Freddy, Rangkuti 2006, *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Gray, Rob, Reza Kouhy dan Simon Lavers, 1995, *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of The Literature and A Longitudinal Study of UK Disclosure.* Accounting, Auditing, and Accountability Journal, Vol. 8, No. 2
- Hadi, Nor, 2014, *Corporate Social Responsibility*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Hasibuan, M.S.P., 2009, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* . (Edisi revisi). Jakarta : Bumi Aksara
- Jr, Joseph F. Hair, 2014, *A Primer On Partial Least Squarea Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, London : Sage publication Ltd
- Iryanie, Emy, 2009, *Komitmen Stakeholder Organisasi Terhadap Kinerja Sosial Dan Kinerja Keuangan*, Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Kadarisman, 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Raja Grafindo Persada

- Kasali, Rheinald, 2003, *Marketing Public Relations*, Jakarta : PT Temprint
- Li, Yuan, *at.al*, *Formal Control And Kontrol sosial In Domestic And Inter National Buyer–Sup Plier Relationships*, Journal of Operations Management, 28 (2010) , p.336
- Liana, Lie, Tristiana Rijanti, 2016, *Pengaruh Motivasi kerja Dan Self Efficacy terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi pada Guru-Guru SMP Negeri Di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan)* ISBN: 978-979-3649-96-2 , Semarang : Unisbank Semarang
- Luthans, Fred, 2011, *Organizational behavior : an evidence-based approach*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill/Irwin
- Mangkunegara, A.P., 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT. Refika Aditama
- Maryati, 2001, *Menganalisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Modal Sendiri pada Industri Semen di Bursa Efek Jakarta Periode 1991- 1995*
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Managemen*, Jakarta : Salemba empat
- Nasution, 2004, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara
- Nezhad, Rasa Mohajeri and Abdolkarim Gayem, 2015, *The Impact of the Corporate Brand Identity on Employee Behavior and Attitude: A Descriptive Analysis (Case Study: Khuzestan Province Tejarat Bank Employees)*, *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, ISSN 2356-5926, Special Issue
- Nurandini, Arina, Eisha Lataruva, 2014, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>)
- Nurtain, 1989, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta : PPLPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud
- P., Dewa Putu dan I Made Artha Wibawa, *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Bali Rani Hotel*, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, 2016: 2511 -2453, ISSN : 2302-8912
- Permendikbud Nomer. 143 Tahun 2014 tentang *Petunjuk Teknis Pengawas Sekolah*

- Putri Pratiwi, Maret 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja*. Jurnal Asset. ISSN 1693-928X Vol.14 No.1
- Rahman, Bujang, 2014, *Good Governance di Sekolah*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Rahmawati, Tutik dan Daryanto, 2013, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*, Yogyakarta : Gava Media
- Rahmayanti, 2014, *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda*, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2 (2): 215-229 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id
- Rho, Eunju, *et.al*, 2015, *Does Organizational Citra Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations*, Volume 75, Issue 3 May/June
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th, h ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice
- Rr Niken Paurbasari, November 2014, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal bisnis dan akuntansi ISSN: 1410 – 9875 Vol. 16, No. 1a, Is. 7
- Samba, Sujono , 2007, *Lebih Baik Tidak Sekolah*, Bandung : PT LKiS Pelangi Aksara
- Sari, Rahmila, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid, Juni 2012, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Jurnal Analisis, Vol.1 No.1: 87–93, ISSN 2303-1001
- Savitri, Zulmi, *Internal dan Eksternal PR serta Pengelolaan Reputasi* (https://www.academia.edu/18174326/Internal_and_Eksternal_PR_serta_Pengelolaan_Reputasi) , diakses tanggal 27 Januari 2018
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N, 2000, *Managing Organizational Behavior*, New York : John Willey & Son
- Setiadi, Elly M., 2011, *Pengantar Sosiologi : Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial, Teori, Aplikasi dan Pemecahannya*, Jakarta : Kencana
- Siswanto, 2004, *Membangun Citra lembaga Organisasi*, Jakarta : PT Damar Mulia
- Smith, Paul. R, 1995, *Marketing Communication Intergrat*, Approach 2nd Ed, London : Kogan Page

- Sodiqin dan Cecilia Sri Mindarti, *Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Iklim Rganisasi Pada Mi Sekecamatan Winong Kabupaten Pati*, Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank, ISBN: 978979-3649-81-8
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi
- Srimulyani, Ina, dkk, 2017, *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Moderating*, University Research Colloquium Malang : Universitas Muhammadiyah Magelang , ISSN 2407-9189
- Sugiono, 2007, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta,
- Sugiyono, 2016, *Statisika untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Sukowati, Leni, *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Motivasi kerja Pada Pegawai Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Karanganyar*. Program Magister Manajemen STIE-AUB, Prosiding seminar nasional 2017 ISBN 978- 602- 7333 -4-1 sabtu 12-08-2017, Surakarta : STIE AUB
- Sutisna, 2001, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya,
- Swasto, B., 1995, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan*. Disertasi, Surabaya : UNAIR
- Syihabudhin, Juni 2007, *Pengaruh Budaya dan citra lembaga organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, Jurnal Ekonomi Modernisasi, Fakultas Ekonomi Kanjuruhan Malang, Volume 3, Nomer 2
- Tampi, Bryan Johannes, 2014, *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terrhadap kinerja karyawan pada PT. Bank negara Indonesia,tbk (regional sales manado)*, Journal Acta Diurna, Volume III. No. 4.
- Uno, Hamzah B., 2011, *Teori Motivasi kerja dan Pengukurannya*, Jakarta : Bumi Aksara
- W., Ashwin Joshi, January 2009, *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control*, Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol. 73, ISSN: 0022-2429 (print), 1547-7185 (electronic)
- Wardana, L.D., 2004, *Analisis Pengaruh Kemampuan Kerja, Kesempatan Berkinerja, Motivasi Kerja Kerja, Iklim Organisasi Dan Budaya*

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Disertasi, Malang :
Universitas Negeri Malang

Yuniarsih, Tjutju dan Suwanto, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia :
Teori Aplikasi dan Isu*, Bandung : Alfabeta



LAMPIRAN 1:**ANGKET****IDENTITAS**

Nama : _____

Usia : _____ Tahun

Status Kepegawaian : PNS NON PNSsertifikasi : Sertifikasi Non Sertifikasi

Guru bidang studi : _____

Asal sekolah : _____

Lama mengajar : _____ Tahun

Keterangan:

SS : (Sangat setuju), apabila yang guru lakukan/ kondisi sekolah **benar-benar sepenuhnya** sebagaimana pernyataan angket yang ditunjukkan

S : (Setuju), apabila yang guru lakukan/ kondisi sekolah **seringkali/ sebagian besar** sebagaimana pernyataan angket yang ditunjukkan

R: (Ragu-ragu) apabila yang guru lakukan/ kondisi sekolah **terkadang** sebagaimana pernyataan angket yang ditunjukkan, **terkadang juga tidak**

TS : (Tidak Setuju), apabila yang guru lakukan/ kondisi sekolah **tidak sepenuhnya** sebagaimana pernyataan angket yang ditunjukkan

STS : (Sangat Tidak Setuju), apabila yang guru lakukan/ kondisi sekolah **sama sekali tidak sesuai** dengan pernyataan angket yang ditunjukkan

1. KINERJA

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun perencanaan pembelajaran meliputi praogram semester, program tahunan, rencana pekan efektif, analisis materi pembelajaran dengan lengkap					
2.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun perencanaan pembelajaran sesuai standar pemerintah					
3.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan perbaikan perencanaan pembelajaran secara berkala untuk penyempurnaan					
4.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyelesaikan penyusunan perencanaan pembelajaran dengan tepat waktu					
5.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melaksanakan KBM sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat					
6.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menggunakan media pembelajaran/ alat peraga/ buku teks pelajaran/ modul dalam menunjang KBM					
7.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran dengan baik					
8.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan evaluasi terhadap KBM yang dilakukan sesuai dengan hasil belajar siswa					
9.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan pembelajaran ulang kepada siswa yang tidak tuntas					
10.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan remedial kepada siswa yang tidak tuntas					
11.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan pengayaan pada siswa yang telah tuntas					
12.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, mengikuti diklat fungsional/ seminar/ kologium/ diskusi panel/ lokakarya minimal 1 kali dalam setahun					

13.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun publikasi ilmiah meliputi : publikasi hasil penelitian/ gagasan inovatif bidang pendidikan/ membuat buku teks pelajaran/ modul pembelajaran					
14.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, membuat karya inovatif seperti alat peraga/ alat pelajaran/ alat praktikum/ karya seni					
15.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, membimbing kegiatan ekstrakurikuler					
16.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, aktif di berbagai kepanitiaan kegiatan sekolah					

2. KONTROL SOSIAL

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Sekolah/dinas terkait dalam hal ini kemenag, selalu mengadakan pembinaan terkait aturan atau perubahan aturan kepegawaian untuk diketahui dan disosialisasikan kepada guru, sehingga meminimalisir terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh guru					
2.	Sekolah yang menjadi tempat saya bekerja selalu menyampaikan rincian tugas kepada masing-masing guru secara jelas. Sehingga masing-masing guru mengetahui job tugas yang menjadi tanggung jawabnya.					
3.	Antar guru di tempat saya bekerja sudah terbiasa untuk saling mengingatkan/ menegur jika ada tugas yang dikerjakan oleh guru, tidak maksimal					
4.	Di sekolah saya, orang tua selalu pro aktif untuk mengkomunikasikan dan mengontrol hasil belajar siswa kepada guru, termasuk menyampaikan keluhan secara langsung, terhadap tindakan yang dilakukan oleh guru maupun sekolah					
5.	Sekolah saya menjadi rujukan sekolah lain terkait tugas-tugas guru, sehingga menuntut masing-masing guru untuk mengerjakan tugasnya dengan					

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
	benar dan tepat.					

3. CITRA LEMBAGA

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, selalu bekerja dengan jujur sehingga dapat dipercaya oleh siswa, orang tua atau masyarakat umum					
2.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, bertanggung jawab secara penuh untuk mewujudkan harapan siswa dan orang tua siswa					
3.	Lembaga saya memiliki reputasi/ kesan yang baik di masyarakat					
4.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, selalu berusaha untuk meningkatkan reputasi lembaga					
5.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki sikap peduli terhadap siswa/ orang tua					
6.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, tanggap terhadap permintaan siswa ataupun orang tua					
7.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, tanggap terhadap keluhan siswa ataupun orang tau siswa					
8.	Lembaga saya memiliki logo yang mudah dipahami oleh masyarakat umum					
9.	Lembaga saya memiliki nama atau identitas yang mudah dipahami oleh masyarakat umum					

4. KOMITMEN

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki kepedulian terhadap nasib lembaga					
2.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki hubungan secara psikologi seperti perasaan sayang terhadap lembaga					
3.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, merasa					

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
	bangga mengatakan kepada orang lain bahwa mereka menjadi bagian dari lembaga ini					
4.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki tujuan yang sama sebagaimana tujuan dalam organisasi					
5.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku dalam lembaga					
6.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, mematuhi peraturan yang berlaku dalam lembaga					
7.	Lembaga ini merupakan tempat kerja terbaik					
8.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi					
9.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki tanggung jawab moral, sehingga saya tetap bertahan dalam lembaga					

MOTIVASI

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Besarnya gaji dan tunjangan di sekolah saya sudah sesuai dan sudah memuaskan sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki dorongan bekerja					
2.	Kondisi fisik, dan kelengkapan fasilitas sekolah tempat saya bekerja sudah memadai sehingga menyenangkan, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja bersemangat untuk bekerja					
3.	Hubungan saya dengan guru lain, kepala sekolah dan lainnya sangat harmonis, sehingga semuanya bersemangat untuk bekerja					
4.	Guru di lembaga tempat saya bekerja, sering dibantu dan dimotivasi oleh teman-teman guru dan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas guru, sehingga semuanya merasa bersemangat dalam bekerja					
5.	Hubungan guru dengan siswa dan orang tua sangat					

NO.	BUTIR PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
	baik, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, termotivasi untuk bekerja					
6.	Lembaga tempat saya bekerja, sangat menghargai prestasi hasil pekerjaan guru, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, termotivasi dalam bekerja					
7.	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu dimusyawarahkan dan disosialisasikan sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, merasa dilibatkan dan dihormati sebagai guru					
8.	Jika guru diberi tugas mengikuti diklat, workshop dan lainnya, guru merasa senang dan guru laksanakan dengan penuh tanggung jawab karena dapat meningkatkan kemampuannya					
9.	guru di lembaga tempat saya bekerja, diberi hak mengurus kenaikan kepangkatan, pengembangan karier sehingga saya memiliki semangat dalam bekerja					

LAMPIRAN 2 :

**DATA MENTAH
VARIABEL KINERJA**

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN																TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	77
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	66
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	61
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	62
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	65
6	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	67
7	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	63
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	61
9	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	2	4	4	3	5	5	61
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	77
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	61
12	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	60
13	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	3	5	63
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	1	4	70
15	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	76
16	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	2	3	4	4	51
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	56
18	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	3	62
19	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	3	2	3	59
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	77
21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	58
22	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	2	3	3	4	61
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	57
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	57
25	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	51
26	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	61
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	62
28	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	66
29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	65
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	58
31	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	70
32	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	71
33	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	72
34	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	72
35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	73
36	5	5	4	3	3	5	4	5	4	5	5	2	2	5	5	4	66

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN																TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
37	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	73
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	77
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	77
40	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	76
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	76
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
43	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	64
44	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	67
45	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	68
46	4	5	3	4	3	2	4	4	5	5	5	1	1	4	1	4	55
47	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	2	63
48	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	72
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	74
50	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	2	5	70
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	75
52	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	5	4	56
53	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	66
54	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	65
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	72
56	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	1	3	4	4	54
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63
58	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	1	4	53
59	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	1	4	53
60	5	5	5	5	4	5	6	6	5	6	5	6	5	5	2	4	79
61	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	4	1	1	4	3	57
62	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	67
63	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	63
64	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	67
65	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	74
66	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	3	2	3	5	5	62
67	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	69
68	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	3	4	4	5	69
69	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	3	2	2	2	2	5	55
70	1	1	1	1	1	5	5	1	3	3	3	1	1	1	1	5	34
71	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	68
72	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	51
73	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	71
74	3	2	1	1	4	5	3	3	3	2	4	1	1	5	5	5	48
75	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	75
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	53
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	58

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN																TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
78	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	56
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	56
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	59
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	59
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	59
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	59
88	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	72
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63
90	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	46
91	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	63
92	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	5	4	56
93	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	61
94	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	71
95	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	68
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63
97	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	4	64
98	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	69
99	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	70
100	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	2	3	4	64
101	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	77
102	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	4	3	1	1	55
103	3	3	4	2	3	5	4	4	3	3	3	2	1	4	3	4	51
104	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	60
105	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	73
106	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	1	2	3	1	3	56
107	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	59
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	62
109	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	4	54
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	58
111	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	56
112	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	1	1	4	3	56
113	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	1	1	4	3	56
114	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	5	2	3	2	3	54
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	68
116	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	2	2	58
117	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	73
118	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	2	2	4	5	4	60

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN																TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
119	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	54
120	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	63
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	56
122	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	1	2	2	5	61
123	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	64
124	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	70
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	61
126	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1	3	52
127	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	59
128	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	3	3	4	3	65
129	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	67
130	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	70
131	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	73
132	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	67
133	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	3	3	4	3	65
134	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	79
135	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	4	2	3	56
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
137	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	60
138	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	60
139	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	2	5	1	4	59
140	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	2	1	3	4	64
141	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3	2	5	59
142	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	73
143	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	1	4	56
144	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	3	3	2	3	61
145	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	61
146	4	5	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	2	2	3	55
147	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	5	5	59
148	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	2	4	64
149	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	59
150	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	1	4	68
151	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	1	4	59
152	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2	5	63
153	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	59
155	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	65
156	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	60
157	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	71
158	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	5	64
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	76

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN																TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
160	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	75
161	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	68
162	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	67
163	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	2	4	4	2	5	64
164	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	71
165	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	68
166	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	4	64
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	78
168	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	2	4	1	5	59
169	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	60
170	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	61
171	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	72
172	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	70
173	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	69
174	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	74
175	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	66
176	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	60
JUMLAH	75	75	72	69	73	77	75	75	72	746	695	631	561	638	593	714	
MEAN/ RATA- RATA	4, 28	4, 27	4, 11	3, 93	4, 15	4, 41	4, 32	4, 32	4, 11	4,26	3,9	3,6	3,1	3,6	3,3	4,0	6

**DATA MENTAH
VARIABEL KONTROL SOSIAL**

RESPONDEN	BUTIR SOAL					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
1	5	5	5	4	3	22
2	4	5	5	5	4	23
3	4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	4	2	18
5	4	3	4	4	2	17
6	4	3	4	3	2	16
7	4	4	4	3	3	18
8	4	4	4	3	3	18
9	2	4	4	5	3	18
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	3	19
13	5	4	4	3	3	19
14	5	5	5	3	3	21
15	5	5	5	5	4	24
16	4	4	3	4	3	18
17	4	4	2	3	2	15
18	4	4	4	4	3	19
19	4	4	4	4	2	18
20	5	5	4	5	4	23
21	4	4	4	4	4	20
22	4	5	5	5	4	23
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	2	3	3	3	3	14
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	3	5	5	5	5	23
29	5	4	4	4	3	20
30	4	4	1	4	4	17
31	4	4	4	4	5	21
32	4	4	5	4	5	22
33	4	5	4	3	4	20
34	4	5	4	3	4	20
35	4	4	4	4	5	21
36	5	5	5	5	4	24

RESPONDEN	BUTIR SOAL					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
37	5	5	4	5	5	24
38	4	4	4	4	3	19
39	5	5	5	5	5	25
40	5	5	4	5	4	23
41	5	5	5	5	4	24
42	5	5	5	5	5	25
43	1	3	4	2	2	12
44	3	4	4	4	2	17
45	4	5	4	3	3	19
46	3	4	4	4	3	18
47	4	4	4	3	2	17
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	5	5	4	24
50	5	5	5	5	4	24
51	5	5	4	5	4	23
52	5	5	5	5	4	24
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	5	4	21
55	5	5	5	5	5	25
56	4	4	4	4	3	19
57	4	4	4	4	3	19
58	5	4	4	4	3	20
59	5	4	4	4	3	20
60	5	5	5	5	4	24
61	4	4	3	4	2	17
62	4	4	2	4	3	17
63	4	5	4	5	3	21
64	5	5	3	5	4	22
65	5	5	4	4	3	21
66	5	5	3	5	4	22
67	4	4	4	4	4	20
68	4	4	5	4	4	21
69	4	4	4	4	3	19
70	1	2	3	2	1	9
71	4	5	4	4	4	21
72	3	2	3	3	2	13
73	5	5	5	5	4	24
74	3	3	4	3	4	17
75	5	5	5	4	5	24
76	2	4	2	2	4	14
77	4	3	4	4	2	17

RESPONDEN	BUTIR SOAL					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
78	2	4	4	4	3	17
79	2	4	4	4	3	17
80	3	4	4	4	4	19
81	4	4	4	4	4	20
82	4	4	4	4	4	20
83	4	4	2	4	4	18
84	3	4	2	3	4	16
85	3	4	2	3	4	16
86	4	4	4	3	4	19
87	3	4	3	3	4	17
88	4	4	5	5	1	19
89	4	4	4	4	4	20
90	4	4	1	4	1	14
91	4	4	4	5	5	22
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	4	4	4	22
95	5	5	5	5	5	25
96	4	5	4	4	4	21
97	4	5	4	4	3	20
98	4	5	5	5	5	24
99	4	5	5	4	3	21
100	4	5	4	4	3	20
101	5	5	1	5	3	19
102	3	5	4	4	4	20
103	3	5	3	4	3	18
104	4	4	4	4	2	18
105	4	5	4	3	2	18
106	4	4	4	4	3	19
107	4	4	4	4	3	19
108	3	4	4	3	2	16
109	4	4	4	3	3	18
110	4	4	3	4	3	18
111	5	5	5	3	3	21
112	4	4	5	4	3	20
113	4	4	5	4	3	20
114	4	4	4	5	3	20
115	5	4	4	2	3	18
116	4	5	4	4	4	21
117	4	4	4	5	3	20
118	5	5	5	4	3	22

RESPONDEN	BUTIR SOAL					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
119	4	4	4	4	3	19
120	2	4	4	4	3	17
121	4	4	4	4	4	20
122	3	5	4	3	2	17
123	4	4	4	4	4	20
124	4	5	4	4	5	22
125	4	2	3	4	2	15
126	5	5	4	4	3	21
127	2	4	4	4	3	17
128	4	5	4	5	3	21
129	5	5	4	5	4	23
130	5	4	4	4	4	21
131	5	5	5	5	5	25
132	5	5	4	5	4	23
133	4	5	4	5	3	21
134	5	5	5	5	4	24
135	3	3	4	3	3	16
136	4	4	4	4	4	20
137	3	4	4	4	3	18
138	3	4	4	4	3	18
139	5	4	4	4	5	22
140	5	5	4	4	5	23
141	4	4	4	3	3	18
142	5	5	5	5	5	25
143	4	4	3	4	4	19
144	5	4	3	4	5	21
145	4	4	4	3	4	19
146	3	5	3	5	5	21
147	4	4	4	5	5	22
148	4	4	4	4	4	20
149	4	4	4	3	4	19
150	4	5	4	4	4	21
151	4	4	4	3	4	19
152	5	5	4	4	5	23
153	4	4	4	4	4	20
154	4	4	4	4	4	20
155	4	4	4	4	4	20
156	4	4	3	4	4	19
157	5	5	5	5	5	25
158	5	5	4	5	5	24
159	5	5	4	4	5	23

RESPONDEN	BUTIR SOAL					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
160	4	4	4	4	4	20
161	4	4	2	4	4	18
162	4	5	5	4	4	22
163	5	3	4	3	4	19
164	5	5	4	5	5	24
165	4	5	5	5	5	24
166	5	5	5	5	5	25
167	5	5	5	5	5	25
168	5	4	3	3	5	20
169	4	4	4	4	4	20
170	4	4	4	4	4	20
171	5	5	4	5	5	24
172	5	5	5	5	5	25
173	4	4	4	4	4	20
174	5	5	4	4	4	22
175	4	4	4	4	4	20
176	4	4	3	4	4	19
JUMLAH	722	760	702	715	645	
MEAN/ RATA-RATA	4,10	4,32	3,99	4,06	3,66	

**DATA MENTAH
VARIABEL CITRA LEMBAGA**

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43
6	5	5	4	5	5	4	4	4	5	41
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
8	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33
9	4	5	4	5	5	4	4	4	4	39
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	4	4	4	4	5	5	5	4	4	39
13	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39
18	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
20	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
32	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
38	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
40	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
41	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
43	5	4	5	5	5	5	5	4	3	41
44	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
45	5	5	4	5	5	4	4	5	5	42
46	4	4	5	4	4	4	2	4	4	35
47	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
53	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
59	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
60	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
61	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
64	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
65	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
66	5	5	5	5	5	3	5	4	4	41
67	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
69	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
70	5	5	5	5	5	3	3	3	3	37
71	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39
72	4	4	4	5	4	4	4	5	5	39
73	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
74	3	5	4	5	5	5	5	5	5	42
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
76	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
84	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
85	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
86	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
87	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
88	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
92	4	5	4	4	5	5	5	4	4	40
93	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
94	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40
95	5	5	5	5	5	4	4	5	4	42
96	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
97	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
98	5	4	5	5	4	5	5	5	5	43
99	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
100	3	3	3	5	5	5	5	5	4	38
101	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
102	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36
103	3	4	4	4	5	4	4	4	5	37
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
106	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
112	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43
113	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43
114	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
115	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
116	4	5	5	5	4	4	4	5	5	41
117	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
118	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
120	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
121	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
122	4	5	5	5	5	4	5	3	5	41
123	5	4	5	5	5	5	5	4	4	42
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
126	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
127	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40
128	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
130	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
133	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
135	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
139	5	4	5	4	4	4	4	5	5	40
140	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
142	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
143	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
144	5	4	5	4	4	4	4	5	4	39
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
146	4	4	5	4	4	3	3	5	5	37
147	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38
148	5	5	5	4	4	4	4	3	5	39
149	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
150	5	5	4	5	4	4	4	3	5	39
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
152	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
153	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
154	4	4	5	4	4	4	4	3	4	36
155	5	4	5	4	4	4	4	5	5	40
156	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
158	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
160	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
161	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
162	4	5	4	5	5	4	4	5	4	40
163	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
164	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
165	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
166	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
168	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41
169	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
170	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
171	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
172	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
173	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
175	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
JUMLAH	782	783	796	805	800	769	767	778	795	
MEAN/RATA-RATA	4,44	4,45	4,52	4,57	4,55	4,37	4,36	4,42	4,52	

**DATA MENTAH
VARIABEL KOMITMEN**

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q10	Q11	Q12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	39
6	5	5	5	4	4	4	3	4	5	39
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	5	5	4	4	4	4	4	3	37
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	5	4	5	4	4	4	3	4	4	37
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
14	5	3	5	5	5	5	5	3	5	41
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
31	5	4	5	4	5	5	5	4	4	41
32	5	4	5	4	5	5	5	4	4	41
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
35	4	4	5	4	5	5	5	4	4	40

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q10	Q11	Q12	
36	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
38	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
43	3	4	5	4	5	5	4	5	4	39
44	5	5	5	4	5	5	5	3	4	41
45	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42
46	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
47	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
50	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
51	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
52	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
56	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
58	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
59	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
61	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
62	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
63	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
65	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
66	5	5	5	5	5	4	5	3	5	42
67	4	5	5	5	5	5	5	4	4	42
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
70	3	3	2	5	5	5	3	4	4	34
71	4	4	4	5	5	5	4	4	4	39
72	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
74	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43
75	4	5	4	5	5	5	4	5	4	41
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q10	Q11	Q12	
77	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
78	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
79	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
84	4	4	4	4	5	5	4	3	4	37
85	4	4	4	4	5	5	4	3	4	37
86	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
87	4	4	4	4	5	5	4	3	4	37
88	4	4	3	4	3	5	4	4	4	35
89	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
90	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
92	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
93	4	5	5	4	5	5	5	4	5	42
94	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
97	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
98	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
99	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
100	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
102	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
103	5	4	4	4	4	4	4	3	4	36
104	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
105	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
106	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
108	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
111	5	5	5	5	5	5	5	3	3	41
112	4	3	4	4	4	3	2	2	2	28
113	4	3	4	4	4	3	2	2	2	28
114	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
115	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43
116	5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
117	4	5	5	5	5	5	4	4	5	42

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q10	Q11	Q12	
118	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43
119	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
121	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
122	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33
123	4	4	5	4	5	5	5	4	4	40
124	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
126	5	5	5	5	5	5	4	3	4	41
127	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
129	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
130	4	4	4	5	5	5	4	2	4	37
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
132	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
135	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
139	4	4	5	4	4	4	5	4	5	39
140	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43
141	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
143	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33
144	4	5	5	5	5	5	4	4	4	41
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
146	4	4	5	4	5	5	5	4	4	40
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
148	4	5	5	5	5	5	4	4	4	41
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
150	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
153	4	4	4	4	4	4	2	4	4	34
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
155	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
156	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
157	5	4	5	4	5	5	5	4	5	42
158	4	5	5	5	5	5	5	3	4	41

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q10	Q11	Q12	
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
160	5	4	5	4	5	5	5	4	5	42
161	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
162	5	4	5	5	5	5	4	5	4	42
163	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
165	4	4	5	4	4	4	5	4	5	39
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
168	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
169	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
170	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
172	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
173	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
174	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
176	4	4	2	4	4	4	4	3	4	33
JUMLAH	789	780	801	783	803	797	757	715	759	
MEAN/RATA-RATA	4,48	4,43	4,55	4,45	4,56	4,53	4,30	4,06	4,31	

**DATA MENTAH
VARIABEL MOTIVASI**

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	42
2	3	2	4	4	4	4	4	5	3	33
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	32
5	1	2	5	4	4	4	4	4	4	32
6	1	2	5	4	4	4	4	4	4	32
7	3	2	4	4	4	4	4	4	4	33
8	3	3	4	4	4	4	4	4	3	33
9	2	2	3	4	4	4	3	4	4	30
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	4	4	5	4	5	5	5	5	4	41
12	4	3	3	4	4	4	3	5	4	34
13	3	2	3	4	4	4	4	4	3	31
14	3	4	5	5	5	5	5	5	4	41
15	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
16	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
18	4	3	4	4	4	5	5	5	5	39
19	5	3	4	5	5	3	5	4	4	38
20	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	3	3	4	4	3	4	3	4	4	32
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
30	4	4	5	5	5	4	4	5	1	37
31	4	4	5	5	5	5	5	4	4	41
32	4	4	5	5	5	5	5	4	4	41
33	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
34	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
35	4	4	5	5	5	4	5	4	4	40
36	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
37	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
39	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43
40	3	4	5	5	5	5	5	5	5	42
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
42	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
43	1	3	5	4	2	3	5	5	5	33
44	2	3	4	5	4	4	5	5	5	37
45	4	3	5	5	4	3	5	5	3	37
46	4	3	4	4	4	4	4	3	3	33
47	2	3	5	5	5	3	4	5	5	37
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
49	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
51	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
52	4	4	4	5	5	5	4	5	4	40
53	4	4	4	4	4	5	4	5	5	39
54	5	3	4	5	5	5	4	4	4	39
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
56	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
58	4	3	5	4	4	4	3	4	4	35
59	4	3	5	4	4	4	3	4	4	35
60	5	4	4	5	5	5	5	5	4	42
61	4	4	4	4	5	5	5	5	4	40
62	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
63	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
64	5	5	5	5	4	4	4	5	4	41
65	4	4	4	4	4	4	5	5	3	37
66	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
68	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43
69	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
70	3	1	3	1	1	1	1	1	1	13
71	4	4	4	5	4	5	5	5	4	40
72	3	3	5	4	4	4	4	4	4	35
73	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
74	4	4	5	5	5	4	3	4	4	38
75	3	3	4	4	5	4	4	5	3	35
76	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
77	2	2	4	4	4	3	4	4	2	29

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
78	3	4	4	4	4	4	4	4	2	33
79	2	4	4	4	4	3	4	4	2	31
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
84	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
87	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
88	4	4	4	5	5	4	3	5	3	37
89	2	4	4	4	4	4	4	4	2	32
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
93	3	3	4	4	4	4	5	5	4	36
94	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
95	3	4	5	5	5	5	5	5	4	41
96	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
97	3	3	4	4	4	4	4	5	3	34
98	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
99	4	5	5	4	4	4	5	4	4	39
100	3	3	4	4	4	4	4	5	3	34
101	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
102	3	3	4	4	5	4	4	4	4	35
103	3	3	5	4	5	4	4	5	3	36
104	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
105	1	1	5	5	5	4	5	5	4	35
106	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32
107	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
108	2	2	4	4	4	3	4	4	3	30
109	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
110	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
111	4	3	4	4	4	4	5	3	4	35
112	2	2	4	4	4	3	3	5	3	30
113	2	2	4	4	4	3	3	5	3	30
114	3	3	4	4	4	4	4	4	3	33
115	5	5	4	5	4	5	4	5	4	41
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
117	4	3	5	5	4	4	4	3	3	35
118	5	3	4	5	5	5	3	5	4	39

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
120	4	3	4	4	4	4	4	4	3	34
121	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
122	4	4	5	5	4	4	5	4	3	38
123	4	5	5	5	4	5	5	4	4	41
124	4	5	4	4	4	5	5	4	4	39
125	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36
126	5	4	5	5	5	5	5	5	2	41
127	4	3	4	4	4	4	5	4	4	36
128	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
129	4	3	5	5	5	4	4	5	4	39
130	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
131	5	1	5	4	5	4	5	5	4	38
132	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
133	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
134	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43
135	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33
136	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
137	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
138	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
139	4	5	5	5	5	5	4	4	4	41
140	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43
141	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
142	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43
143	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
144	4	4	5	4	4	5	4	5	5	40
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
146	4	5	5	5	4	5	4	5	5	42
147	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
148	3	5	5	4	4	4	5	4	4	38
149	4	3	4	4	4	4	4	4	2	33
150	2	4	5	5	5	5	4	5	5	40
151	5	5	5	4	4	4	5	4	4	40
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
154	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
155	4	4	4	5	4	4	4	5	5	39
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
157	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
158	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

RESPONDEN	BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
160	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
161	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
163	5	5	5	5	5	4	5	5	4	43
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
165	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
168	5	5	5	5	4	4	4	4	3	39
169	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
170	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
173	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
174	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
175	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
JUMLAH	693	677	783	778	766	749	760	778	690	
MEAN/RATA-RATA	3,94	3,85	4,45	4,42	4,35	4,26	4,32	4,42	3,92	

LAMPIRAN 3:**Nilai Outer VIF Value**

Indikator	VIF
X1.1	1,524
X1.2	1,779
X1.3	1,143
X1.4	1,250
X1.5	1,408
X1.6	1,731
X1.7	1,440
X2.1	1,742
X2.2	2,591
X2.3	1,760
X2.4	3,166
X2.5	3,806
X2.6	3,123
X2.7	2,859
X2.8	1,897
X2.9	2,358
X3.1	1,676
X3.2	2,079
X3.3	2,005
X3.4	3,833
X3.5	3,928
X3.6	2,578
X3.7	1,968
X3.8	2,191
X3.9	1,744

Indikator	VIF
Y2.1	3,665
Y2.2	3,011
Y2.3	2,404
Y2.4	2,071
Y2.5	1,735
Y2.6	1,609
Y2.7	1,812
Y2.8	2,961
Y2.9	2,599
Y2.10	2,726
Y2.11	2,093
Y2.12	1,611
Y2.13	2,442
Y2.14	1,872
Y2.15	1,351
Y2.16	1,332

LAMPIRAN 4 :

SIGNIFIKANSI OUTER WEIGHT

Indikator	Outer Weight	P Values
X1.1 -> Kontrol Sosial	0,509	0,000
X1.2 -> Kontrol Sosial	0,478	0,000
X1.3 -> Kontrol Sosial	-0,027	0,742
X1.4 -> Kontrol Sosial	0,066	0,488
X1.5 -> Kontrol Sosial	-0,077	0,503
X1.6 -> Kontrol Sosial	0,141	0,314
X1.7 -> Kontrol Sosial	0,088	0,488
X2.1 -> Citra	0,106	0,303
X2.2 -> Citra	-0,101	0,380
X2.3 -> Citra	0,271	0,029
X2.4 -> Citra	0,199	0,135
X2.5 -> Citra	0,078	0,707
X2.6 -> Citra	0,103	0,503
X2.7 -> Citra	0,184	0,213
X2.8 -> Citra	0,351	0,008
X2.9 -> Citra	0,137	0,431
X3.1 -> Motivasi	-0,018	0,884
X3.2 -> Motivasi	0,072	0,585
X3.3 -> Motivasi	-0,060	0,686
X3.4 -> Motivasi	0,328	0,072
X3.5 -> Motivasi	0,130	0,485
X3.6 -> Motivasi	0,056	0,682
X3.7 -> Motivasi	0,329	0,011
X3.8 -> Motivasi	0,278	0,019

Indikator	Outer Weight	P Values
X3.9 -> Motivasi	0,101	0,300
Y1.10 <- Komitmen	0,131	0,000
Y1.11 <- Komitmen	0,108	0,000
Y1.12 <- Komitmen	0,111	0,000
Y1.2 <- Komitmen	0,167	0,000
Y1.3 <- Komitmen	0,141	0,000
Y1.4 <- Komitmen	0,153	0,000
Y1.5 <- Komitmen	0,135	0,000
Y1.6 <- Komitmen	0,155	0,000
Y1.7 <- Komitmen	0,145	0,000
Y2.1 -> Kinerja	0,282	0,042
Y2.10 -> Kinerja	0,225	0,045
Y2.11 -> Kinerja	-0,001	0,993
Y2.12 -> Kinerja	0,165	0,072
Y2.13 -> Kinerja	-0,093	0,452
Y2.14 -> Kinerja	0,000	0,999
Y2.15 -> Kinerja	0,027	0,744
Y2.16 -> Kinerja	0,142	0,246
Y2.2 -> Kinerja	0,107	0,368
Y2.3 -> Kinerja	0,110	0,320
Y2.4 -> Kinerja	-0,064	0,501
Y2.5 -> Kinerja	0,179	0,042
Y2.6 -> Kinerja	0,150	0,084
Y2.7 -> Kinerja	-0,222	0,034
Y2.8 -> Kinerja	0,432	0,000
Y2.9 -> Kinerja	-0,082	0,442

LAMPIRAN 5:

Outer Loading

Indikator	Outer Loading	P Values
X1.1 -> Kontrol Sosial	0,859	0,000
X1.2 -> Kontrol Sosial	0,866	0,000
X1.3 -> Kontrol Sosial	0,113	0,348
X1.4 -> Kontrol Sosial	0,461	0,000
X1.5 -> Kontrol Sosial	0,174	0,179
X1.6 -> Kontrol Sosial	0,616	0,000
X1.7 -> Kontrol Sosial	0,550	0,000
X2.1 -> Citra	0,584	0,000
X2.2 -> Citra	0,643	0,000
X2.3 -> Citra	0,740	0,000
X2.4 -> Citra	0,779	0,000
X2.5 -> Citra	0,770	0,000
X2.6 -> Citra	0,729	0,000
X2.7 -> Citra	0,684	0,000
X2.8 -> Citra	0,793	0,000
X2.9 -> Citra	0,788	0,000
X3.1 -> Motivasi	0,420	0,000
X3.2 -> Motivasi	0,523	0,000
X3.3 -> Motivasi	0,638	0,000

Indikator	Outer Loading	P Values
X3.4 -> Motivasi	0,890	0,000
X3.5 -> Motivasi	0,853	0,000
X3.6 -> Motivasi	0,767	0,000
X3.7 -> Motivasi	0,811	0,000
X3.8 -> Motivasi	0,820	0,000
X3.9 -> Motivasi	0,660	0,000
Y1.10 <- Komitmen	0,728	0,000
Y1.11 <- Komitmen	0,709	0,000
Y1.12 <- Komitmen	0,723	0,000
Y1.2 <- Komitmen	0,842	0,000
Y1.3 <- Komitmen	0,827	0,000
Y1.4 <- Komitmen	0,801	0,000
Y1.5 <- Komitmen	0,847	0,000
Y1.6 <- Komitmen	0,873	0,000
Y1.7 <- Komitmen	0,813	0,000
Y2.1 -> Kinerja	0,817	0,000
Y2.10 -> Kinerja	0,647	0,000
Y2.11 -> Kinerja	0,520	0,000
Y2.12 -> Kinerja	0,517	0,000
Y2.13 -> Kinerja	0,467	0,000
Y2.14 -> Kinerja	0,402	0,000
Y2.15 -> Kinerja	0,324	0,001

Indikator	Outer Loading	P Values
Y2.16 -> Kinerja	0,351	0,022
Y2.2 -> Kinerja	0,742	0,000
Y2.3 -> Kinerja	0,714	0,000
Y2.4 -> Kinerja	0,555	0,000
Y2.5 -> Kinerja	0,681	0,000
Y2.6 -> Kinerja	0,372	0,006
Y2.7 -> Kinerja	0,403	0,006
Y2.8 -> Kinerja	0,838	0,000
Y2.9 -> Kinerja	0,588	0,000

LAMPIRAN 6:

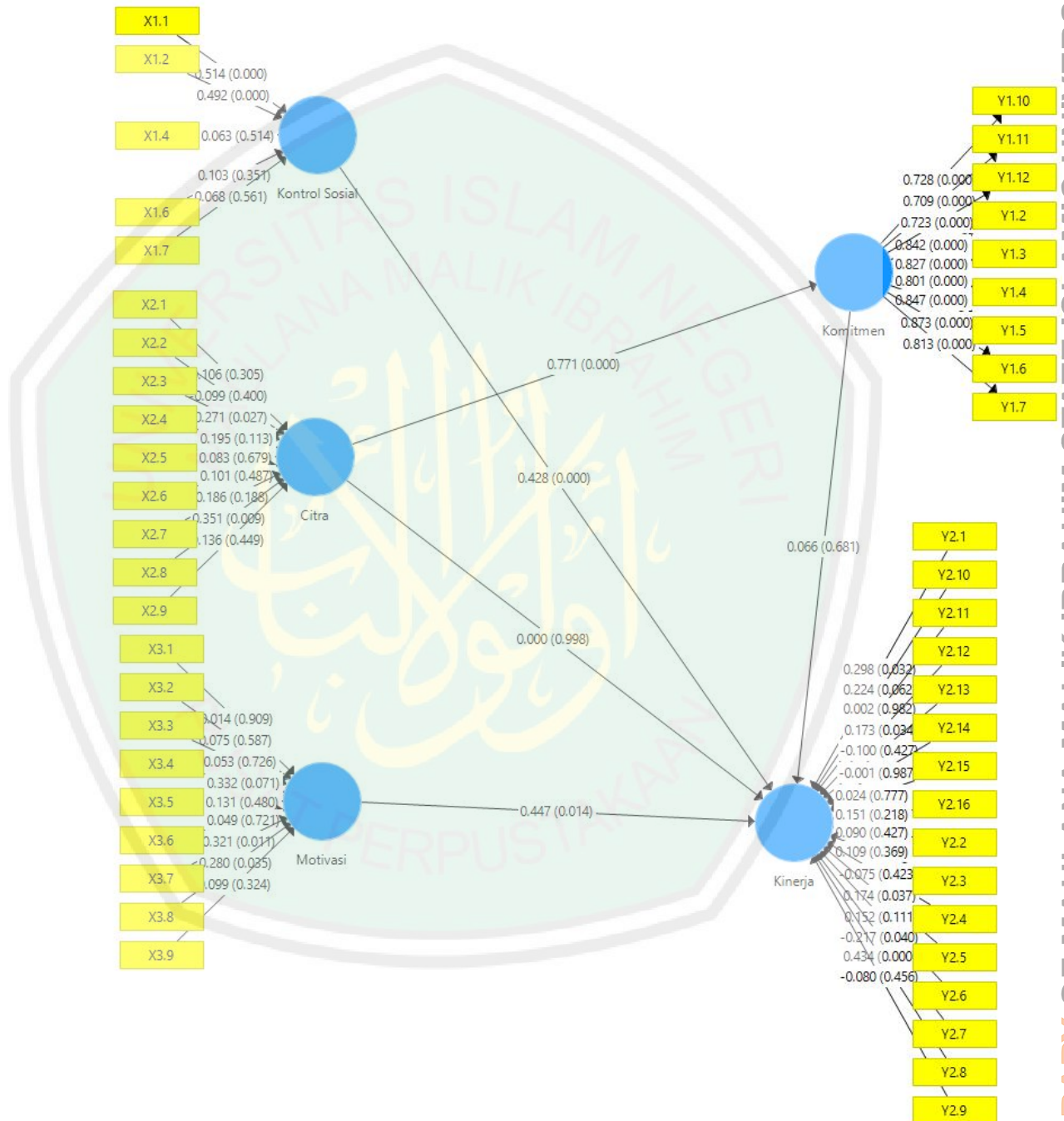
Variabel	Indikator	Nama Indikator Baru	Outer Loading	P Values
Kontrol Sosial				
- Kontrol Sosial preventif	X1.1	X1.1	0,859	0,000
	X1.2	X1.2	0,866	0,000
- Kontrol Sosial represif dan kuratif dari lingkungan internal organisasi	X1.4	X1.3	0,461	0,000
- Kontrol Sosial represif dan kuratif dari lingkungan eksternal organisasi	X1.6	X1.4	0,616	0,000
	X1.7	X1.5	0,550	0,000
Citra Lembaga				
- Personality	X2.1	X2.1	0,584	0,000
	X2.2	X2.2	0,643	0,000
- Reputation	X2.3	X2.3	0,740	0,000
	X2.4	X2.4	0,779	0,000
- Value	X2.5	X2.5	0,770	0,000
	X2.6	X2.6	0,729	0,000
	X2.7	X2.7	0,684	0,000
- Corporate Identity	X2.8	X2.8	0,793	0,000
	X2.9	X2.9	0,788	0,000
Motivasi				

Variabel	Indikator	Nama Indikator Baru	Outer Loading	P Values
- Existence Needs	X3.1	X3.1	0,420	0,000
	X3.2	X3.2	0,523	0,000
- Kebutuhan interpersonal	X3.3	X3.3	0,638	0,000
	X3.4	X3.4	0,890	0,000
	X3.5	X3.5	0,853	0,000
- Kebutuhan pertumbuhan	X3.6	X3.6	0,767	0,000
	X3.7	X3.7	0,811	0,000
	X3.8	X3.8	0,820	0,000
	X3.9	X3.9	0,660	0,000
Komitmen				
- Komitmen Afektif	Y1.2	Y1.1	0,842	0,000
	Y1.3	Y1.2	0,827	0,000
	Y1.4	Y1.3	0,801	0,000
	Y1.5	Y1.4	0,847	0,000
	Y1.6	Y1.5	0,873	0,000
	Y1.7	Y1.6	0,813	0,000
- Komitmen Kontinuen	Y1.10	Y1.7	0,728	0,000
- Komitmen Normatif	Y1.11	Y1.8	0,709	0,000
	Y1.12	Y1.9	0,723	0,000
Kinerja				
- Merencanakan pembelajaran	Y2.1	Y2.1	0,817	0,000

Variabel	Indikator	Nama Indikator Baru	Outer Loading	P Values
	Y2.2	Y2.2	0,742	0,000
	Y2.3	Y2.3	0,714	0,000
	Y2.4	Y2.4	0,555	0,000
- Melaksanakan Pembelajaran	Y2.5	Y2.5	0,681	0,000
	Y2.6	Y2.6	0,372	0,006
- Menganalisis proses dan hasil pembelajaran	Y2.7	Y2.7	0,403	0,006
	Y2.8	Y2.8	0,838	0,000
- Melaksanakan tindak lanjut dari hasil analisis terhadap proses dan hasil pembelajaran	Y2.9	Y2.9	0,588	0,000
	Y2.10	Y2.10	0,647	0,000
	Y2.11	Y2.11	0,520	0,000
- Kegiatan pengembangan diri	Y2.12	Y2.12	0,517	0,000
	Y2.13	Y2.13	0,467	0,000
	Y2.14	Y2.14	0,402	0,000
- Kegiatan penunjang tugas guru	Y2.15	Y2.15	0,324	0,001
	Y2.16	Y2.16	0,351	0,022

LAMPIRAN 7 :

NILAI OUTER DAN INNER MODEL
SETELAH DILAKUKAN BOOTSTRAPING



LAMPIRAN 8 :

NILAI OUTER WEIGHTS ATAU OUTER LOADING DAN MEAN

VARIABEL KINERJA

Indikator		Outer Weights	Urutan Rangkings Outer Weights	Mean	Kategori pada mean
No.	Ket				
Y2.1	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun perencanaan pembelajaran meliputi praogram semester, program tahunan, rencana pekan efektif, analisis materi pembelajaran dengan lengkap	0,298	2	4,28	Sangat tinggi
Y2.2	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun perencanaan pembelajaran sesuai standar pemerintah	0,090	11	4,27	Sangat tinggi
Y2.3	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan perbaikan perencanaan pembelajaran secara berkala untuk penyempurnaan	0,109	9	4,11	Tinggi
Y2.4	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyelesaikan penyusunan perencanaan pembelajaran dengan tepat waktu	-0,075	13	3,93	Tinggi
Y2.5	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melaksanakan KBM sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat	0,174	5	4,15	Tinggi
Y2.6	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menggunakan media pembelajaran/ alat peraga/	0,152	7	4,41	Sangat tinggi

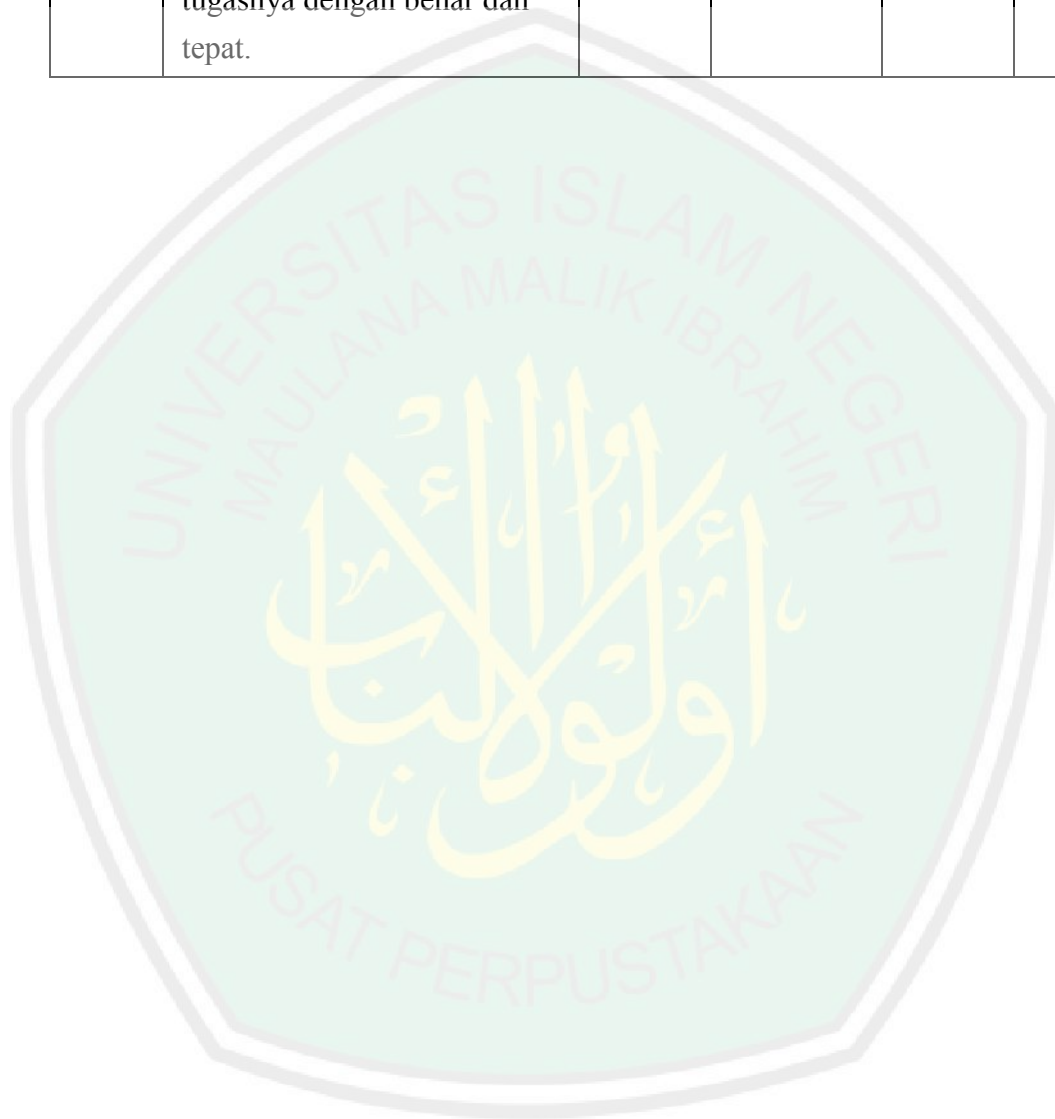
Indikator		Outer Weights	Urutan Ranging Outer Weights	Mean	Kategori pada mean
No.	Ket				
	buku teks pelajaran/ modul dalam menunjang KBM				
Y2.7	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran dengan baik	-0,217	4	4,32	Sangat tinggi
Y2.8	Guru di lembaga tempat saya bekerja, melakukan evaluasi terhadap KBM yang dilakukan sesuai dengan hasil belajar siswa	0,434	1	4,32	Sangat tinggi
Y2.9	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan pembelajaran ulang kepada siswa yang tidak tuntas	-0,080	12	4,11	Tinggi
Y2.10	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan remedial kepada siswa yang tidak tuntas	0,224	3	4,26	Sangat tinggi
Y2.11	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memberikan pengayaan pada siswa yang telah tuntas	0,002	15	3,95	Tinggi
Y2.12	Guru di lembaga tempat saya bekerja, mengikuti diklat fungsional/ seminar/ kologium/ diskusi panel/ lokakarya minimal 1 kali dalam setahun	0,173	6	3,61	Tinggi
Y2.13	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menyusun publikasi ilmiah meliputi : publikasi hasil penelitian/ gagasan inovatif bidang pendidikan/	-0,100	10	3,19	Tinggi

Indikator		Outer Weights	Urutan Rangkaing Outer Weights	Mean	Kategori pada mean
No.	Ket				
	membuat buku teks pelajaran/ modul pembelajaran				
Y2.14	Guru di lembaga tempat saya bekerja, membuat karya inovatif seperti alat peraga/ alat pelajaran/ alat praktikum/ karya seni	-0,001	16	3,63	Tinggi
Y2.15	Guru di lembaga tempat saya bekerja, membimbing kegiatan ekstrakurikuler	0,024	14	3,37	Tinggi
Y2.16	Guru di lembaga tempat saya bekerja, aktif di berbagai kepanitian kegiatan sekolah	0,151	8	4,06	Tinggi

VARIABEL KONTROL SOSIAL

Indikator		Outer Weights *)	Urutan Outer Weights	Mean **)	Kategori pada mean
No.	Ket				
X1.1	Sekolah/dinas terkait dalam hal ini kemenag, selalu mengadakan pembinaan terkait aturan atau perubahan aturan kepegawaian untuk diketahui dan disosialisasikan kepada guru, sehingga meminimalisir terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh guru	0,514	1	4,10	Tinggi
X1.2	Sekolah yang menjadi tempat saya bekerja selalu menyampaikan rincian tugas kepada masing-masing guru secara jelas. Sehingga masing-masing guru mengetahui job tugas yang menjadi tanggung jawabnya.	0,492	2	4,32	Sangat Tinggi
X1.3	Antar guru di tempat saya bekerja sudah terbiasa untuk saling mengingatkan/ menegur jika ada tugas yang dikerjakan oleh guru, tidak maksimal	0,063	5	3,99	Tinggi
X1.4	Di sekolah saya, orang tua selalu pro aktif untuk mengkomunikasikan dan mengontrol hasil belajar siswa kepada guru, termasuk menyampaikan keluhan secara langsung, terhadap tindakan yang dilakukan oleh	0,103	3	4,06	Tinggi

	guru maupun sekolah				
X1.5	Sekolah saya menjadi rujukan sekolah lain terkait tugas-tugas guru, sehingga menuntut masing-masing guru untuk mengerjakan tugasnya dengan benar dan tepat.	0,068	4	3,66	Tinggi



VARIABEL CITRA LEMBAGA

No.	Indikator Ket	Outer Weights	Urutan Rangking Outer Weights	Mean	Kategori pada mean
X2.1	Guru di lembaga tempat saya bekerja, selalu bekerja dengan jujur sehingga dapat dipercaya oleh siswa, orang tua atau masyarakat umum	0,106	6	4,44	Sangat Tinggi
X2.2	Guru di lembaga tempat saya bekerja, bertanggung jawab secara penuh untuk mewujudkan harapan siswa dan orang tua siswa	- 0,099	8	4,45	Sangat Tinggi
X2.3	Lembaga saya memiliki reputasi/ kesan yang baik di masyarakat	0,271	2	4,52	Sangat Tinggi
X2.4	Guru di lembaga tempat saya bekerja, selalu berusaha untuk meningkatkan reputasi lembaga	0,195	3	4,57	Sangat Tinggi
X2.5	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki sikap peduli terhadap siswa/ orang tua	0,083	9	4,55	Sangat Tinggi
X2.6	Guru di lembaga tempat saya bekerja, tanggap terhadap permintaan siswa ataupun orang tua	0,101	7	4,37	Sangat Tinggi
X2.7	Guru di lembaga tempat saya bekerja, tanggap terhadap keluhan siswa ataupun orang tua siswa	0,186	4	3,36	Tinggi
X2.8	Lembaga saya memiliki logo yang mudah dipahami oleh	0,351	1	4,42	Sangat Tinggi

	masyarakat umum				
X2.9	Lembaga saya memiliki nama atau identitas yang mudah dipahami oleh masyarakat umum	0,136	5	4,52	Sangat Tinggi



VARIABEL KOMITMEN

Indikator		Outer Loadings	Urutan Rangkings Outer Loadings	Mean	Kategori pada mean
No.	Ket				
Y1.1	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki kepedulian terhadap nasib lembaga	0,842	3	4,48	Sangat Tinggi
Y1.2	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki hubungan secara psikologi seperti perasaan sayang terhadap lembaga	0,827	4	4,43	Sangat Tinggi
Y1.3	Guru di lembaga tempat saya bekerja, merasa bangga mengatakan kepada orang lain bahwa mereka menjadi bagian dari lembaga ini	0,801	6	4,55	Sangat Tinggi
Y1.4	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki tujuan yang sama sebagaimana tujuan dalam organisasi	0,847	2	4,45	Sangat Tinggi
Y1.5	Guru di lembaga tempat saya bekerja, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku dalam lembaga	0,873	1	4,56	Sangat Tinggi
Y1.6	Guru di lembaga tempat saya bekerja, mematuhi peraturan yang berlaku dalam lembaga	0,813	5	4,53	Sangat Tinggi
Y1.7	Lembaga ini merupakan tempat kerja terbaik	0,728	7	4,30	Sangat Tinggi
Y1.8	Guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi	0,709	9	4,06	Tinggi
Y1.9	Guru di lembaga tempat saya	0,723	8	4,31	Sangat Tinggi

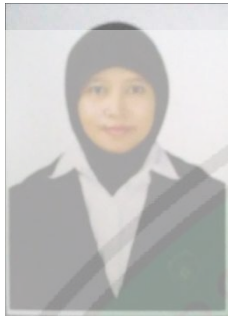
bekerja, memiliki tanggung jawab moral, sehingga saya tetap bertahan dalam lembaga				
--	--	--	--	--



VARIABEL MOTIVASI

Indikator		Outer Weights	Urutan Rangkings Outer Weights	Mean	Kategori pada mean
No.	Ket				
X3.1	Besarnya gaji dan tunjangan di sekolah saya sudah sesuai dan sudah memuaskan sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, memiliki dorongan bekerja	-0,014	9	3,94	Tinggi
X3.2	Kondisi fisik, dan kelengkapan fasilitas sekolah tempat saya bekerja sudah memadai sehingga menyenangkan, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja bersemangat untuk bekerja	0,075	6	3,85	Tinggi
X3.3	Hubungan saya dengan guru lain, kepala sekolah dan lainnya sangat harmonis, sehingga semuanya bersemangat untuk bekerja	-0,053	7	4,45	Sangat Tinggi
X3.4	Guru di lembaga tempat saya bekerja, sering dibantu dan dimotivasi oleh teman-teman guru dan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas guru, sehingga semuanya merasa bersemangat dalam bekerja	0,332	1	4,42	Sangat Tinggi
X3.5	Hubungan guru dengan siswa dan orang tua sangat baik, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja,	0,131	4	4,35	Sangat Tinggi

	termotivasi untuk bekerja				
X3.6	Lembaga tempat saya bekerja, sangat menghargai prestasi hasil pekerjaan guru, sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, termotivasi dalam bekerja	0,049	8	4,26	Sangat Tinggi
X3.7	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu dimusyawarahkan dan disosialisasikan sehingga guru di lembaga tempat saya bekerja, merasa dilibatkan dan dihormati sebagai guru	0,321	2	4,32	Sangat Tinggi
X3.8	Jika guru diberi tugas mengikuti diklat, workshop dan lainnya, guru merasa senang dan guru laksanakan dengan penuh tanggung jawab karena dapat meningkatkan kemampuannya	0,280	3	4,42	Sangat Tinggi
X3.9	guru di lembaga tempat saya bekerja, diberi hak mengurus kenaikan kepangkatan, pengembangan karier sehingga saya memiliki semangat dalam bekerja	0,099	5	3,92	

LAMPIRAN 9**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Lailatul Chusniah
 Nim : 16710004
 Ttl : Malang, 25 April 1981
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Thn Masuk : 2016
 Alamat : Jl. Joyosuko Metro II No. 41 R3 Malang
 No. Telp : 085234522702
 Email : lailatul.chusniah@yahoo.com

Graduasi Pendidikan

1. SD Negeri 1 Kepanjen Malang
2. SMP Negeri 4 Kepanjen Malang
3. SMU Negeri 1 Kepanjen Malang
4. S1- Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala Kantor Kemenag Kota Malang.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Mulyadi. Li



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG

Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@ymail.com

Nomor : B-882/Kk.13.25.2/TL.00/04/2018
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Ijin Penelitian**

19 April 2018

Kepada
Yth. Kepala Madrasah Tsanawiyah (KKM I)
Kota Malang

Menindaklanjuti surat Program Studi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018 tanggal 16 April 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : **LAILATUL CHUSNIAH**
NIM. : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : "Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM I) Kota Malang".

Mengadakan Kegiatan Penelitian berkaitan dengan memenuhi tugas penelitian tesis, di madrasah yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kankemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



Kepala
Kasi Pendidikan Madrasah

Dr. Sutrisno, M.Pd
NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kankemenag Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana
3. Yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTsN 1 Kota Malang.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

16 April 2018

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada
 Yth. Kepala MTs Nurul Huda.
 di
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
 NIM : 16710004
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
 2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
 Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Yaspuri.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Surya Buana.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Al-Amin.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Ma'arif NU.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

16 April 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Muhammadiyah 1.
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Mulyadi. li



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

16 April 2018

Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala MTs Darut Tauhid.
di
Tempat

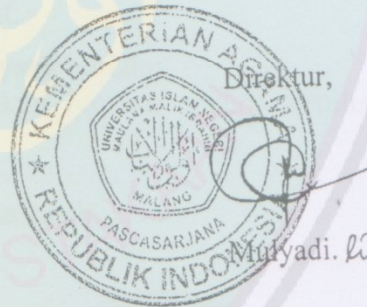
Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak.
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.
Judul Tesis : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Mulyadi. L



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**

Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684

<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@ymail.com

Nomor : B-882/Kk.13.25.2/TL.00/04/2018
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Ijin Penelitian**

19 April 2018

Kepada
Yth. Kepala Madrasah Tsanawiyah (KKM I)
Kota Malang

Menindaklanjuti surat Program Studi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-059/Ps/HM.01/04/2018 tanggal 16 April 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : **LAILATUL CHUSNIAH**
NIM. : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : "Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM I) Kota Malang".

Mengadakan Kegiatan Penelitian berkaitan dengan memenuhi tugas penelitian tesis, di madrasah yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kankemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



Dr. Sutrisno, M.Pd

NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kankemenag Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana
3. Yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG

Jalan Bandung No. 7 Malang
Telepon (0341) 587085, 587086, 587087; Faksimili (0341) 587086
E-mail : mtsnmalang1@gmail.com website : www.mtsn1malang.com

SURAT KETERANGAN
NOMOR: B - 442 /Mts.13.02/TL.00/05/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang menerangkan bahwa :

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang dengan judul Tesis: **Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang, mulai April 2018.**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.



26 Mei 2018

Malang
Kepala
Samsudin, M.Pd

6704231994032002



YAYASAN NURUL HUDA MALANG
AKTE NOTARIS NO : 47
MADRASAH TSANAWIYAH NURUL HUDA MALANG
" TERAKREDITASI A "

Jalan Bendungan Sutami 3 Telp. (0341) 553019 Malang
NSM : 121235730018 NPSN : 20583821 Email : mts_nurulhudamalang@yahoo.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 24/III-4/MTs.NH/V/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ABDUL ROKHIM, S.Pd
NIP. : -
Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Malang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : LAILATUL CHUSNIAH
NIM : 16710004
Fakultas / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang

yang bersangkutan telah melaksanakan Penelitian di MTs. Nurul Huda Malang pada bulan April 2018

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Mei 2018

Kepala Madrasah,



ABDUL ROKHIM, S.Pd



YAYASAN PENDIDIKAN "SUNAN GIRI" MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) YASPURI MALANG
STATUS: TERAKREDITASI A
Jalan Joyo Raharjo 240^A Telp. (0341) 577299 Merjosari - Malang 65144

Website:
mtsypuri.sch.id

e-mail:
mtsypuri@gmail.com

NSM : 121235730020

NPSN : 20533859

SURAT KETERANGAN

Nomor 217/A.2/MTs. YAS/V/2018

Kepala MTs. YASPURI menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama di bawah ini:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

telah melakukan Penelitian di MTs. YASPURI MALANG yaitu "**Pengaruh Kontrol Sosial Citra Lembaga Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang**" Tahun Pelajaran 2017/2018, pada bulan April 2018.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Mei 2018
Kepala MTs. YASPURI,





YAYASAN BAHANA CITA PERSADA MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH SURYA BUANA

N S M : 121235730019 NPSN : 20583822

"TERAKREDITASI A"

Jl. Gajayana IV/631 Kota Malang Telp/Fax. (0341) 574185 <http://www.mtssuryabuana.sch.id>
<http://www.mts-suryabuana.blogspot.com> email: mtssuryabuanakotamalang@gmail.com

SURAT KETERANGAN

No. 613/513.02.05/MTs-SB/V/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd

Jabatan : Kepala MTs Surya Buana

Nama Madrasah : MTs Surya Buana

Alamat Madrasah : Jl. Gajayana IV/631 Malang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Lailatul Chusniah

NIM : 16710004

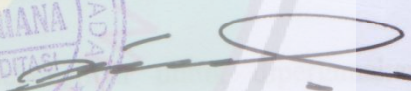
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

UIN Maliki Malang

Telah melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas Tesis dengan judul "**Pengaruh Kontrol Sosial Citra Lembaga Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) I Kota Malang**" di MTs Surya Buana pada bulan April 2018.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 02 Mei 2018
Kepala Madrasah,


Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd





مؤسسة التربية والتعليم الترقى - ملاغ
YAYASAN PENDIDIKAN DAN PERGURUAN ATTARAQQIE
MADRASAH TSANAWIYAH ATTARAQQIE

NSS : 121235730009

NPSN : 20583814

Jl. Ade Irma Suryani No. 50 Telp. (0341) 369500, 085259474000 Malang 65119

Jl. Syarif Al-Qodri No. 35 HP. 085330576748 Malang 65117

Email : madrasahattaraqqie@yahoo.com

Website : attaraqqie.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0738/A.01/MTs.Att/V/18

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hadijah, S.Ag
NIP : -
Jabatan : Kepala MTs ATTARAQQIE
Kecamatan Klojen – Malang

Dengan surat ini kami menyatakan bahwa:

Nama : Lailatul Chusniah, S.Pd
NIM : 16710004
NIP : 198104252005012008
Program Studi : Pasca Sarjana
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Dari : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

yang bersangkutan benar – benar telah melakukan Penelitian :

Judul Tesis : Pengaruh social control, citra lembaga dan motivasi terhadap
kinerja guru pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 1 Kota
Malang

Tempat : MTs Attaraqqie
Waktu : April 2018

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan
sebagaimana mestinya.

Malang, 01 Mei 2018

Kepala MTs ATTARAQQIE



Hadijah, S.Ag



YAYASAN PENDIDIKAN MUALLIMIN NAHDHATUL ULAMA

MTs. MU'ALLIMIN NU

NSM : 121235730012 NPSN : 20583817

Jl. Kapten Piere Tendean II/03 Telp. (0341) 352216 Malang 65117

Jl. Kolonel Sugiono X Telp. (0341)7688190 Malang 65148

Nomor : 97/MTs/M.2/S.Ket/V/2018

Malang, 7 Mei 2018

SURAT KETERANGAN

Nomor : 97/MTs/M.2/S.Ket/V/2018

Yang bertandatangan dibawah ini kepala MTs Mu'alimin NU Kota Malang menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa yang bernama :

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Program : S2 (Magister Manajemen Pendidikan Islam)
Judul Skripsi : Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM I) Kota Malang

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di MTs Mu'alimin NU Kota Malang untuk keperluan penyelesaian Skripsi dengan judul diatas.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan seperlunya.

Malang, 4 Mei 2018.

Kepala MTs Mu'allimin NU Malang



Damat, S. Ag, S. Pd



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KOTA MALANG
YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM KH. HASYIM ASY'ARI
MTs. HASYIM ASY'ARI

STATUS : TERAKREDITASI B

NSM : 121235730014 / NPSN : 20583800

Jl. Laksda Adi Sucipto 300 A Telp . (0341) 488177 Malang

Email : mtsha92@gmail.com

Nomor : 128/MTs.HA/V/2018

Malang, 7 Mei 2018

Lamp : -

Hal : **Ijin Penelitian**

Kepada Yth :

**Ketua Jurusan Pasca Sarjana
Manajemen Pendidikan Islam UIN
Maulana Malik Ibrahim
Malang**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Drs. H. Afandi**

Jabatan : **Kepala MTs. Hasyim Asy'ari**

Menerangkan bahwa,

Nama : **Lailatul Chusniah**

NIM : **16710004**

Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Islam**

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di MTs. Hasyim Asy'ari Malang dengan judul:

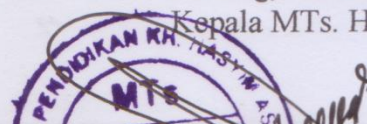
"Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM I) kota Malang"

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. wb.

Malang, 5 Mei 2018

Kepala MTs. Hasyim Asy'ari





**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH TSANAWIYAH MU'ALLIMAT
NSM : 121235730011 NPSN : 20583816**

Alamat : Jl. Ade Irma Suryani III/374 Malang Telp (0341) 327998 / 085736528210,
Email:mtsmuallimat.mlg@gmail.com

SURAT KETERANGAN

No : 213/PP.00.5/IX.170/mts.18/IV/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MTs. Mu'allimat Kota Malang :

Nama : Novi Puspita I.W., S.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah

Setelah memperhatikan surat B-006/Ps/HM.01/04/2018, perihal ijin penelitian dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Malang) dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : LAILATUL CHUSNIAH
NIM : 16710004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah benar-benar melakukan penelitian sesuai dengan judul tesis sebagai berikut :

“Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang”

Demikian surat keterangan dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Malang, 25 April 2018
Kepala Madrasah,

Novi Puspita I.W., S.Pd



Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Hidayatul Mubtadi'in

MTs. HIDAYATUL MUBTADI'IN

STATUS : Terakreditasi A

Nomor: AHU-3298.AH.01.04.Tahun 2014 NSM : 1212235730016

Jl. K.H Yusuf No. 1 Kel. Tasikmadu, Kecamatan Lowokwaru Telp.0341- 411071 Kota Malang 65143

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 190/08.MTs.HM/III/V/2018

Kami yang betanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. M. Sairozi, S.Pd
Jabatan : Kepala MTs. Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu
Tempat,Tanggal Lahir : Malang, 07 Februari 1966
Alamat : Jl. Cokro Aminoto Lowoksari Ngenep Karang Ploso

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Lailatul Chusniah
Nim : 16710004
Tempat,Tanggal, Lahir : Malang, 25 April 1981

Mahasiswa UIN Malang yang tercantum di atas terhitung sejak bulan April 2018 telah melakukan penelitian Di MTs. Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Malang, sebagai persyaratan penyelesaian tugas Tesis dengan judul "***Pengaruh kontrol sosial, citra lembaga, dan motivasi terhadap kinerja guru pada kelompok kerja Madrasah (KKM) 1 Kota Malang***"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan penuh rasa tanggung jawab untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Mei 2018

Kepala Madrasah,



M. Sairozi
Drs. M.Sairozi, M.Pd



MADRASAH TSANAWIYAH AL-AMIN MALANG

STATUS : TERAKREDITASI "B"

S.K Menteri Agama No. Wm. 06.02/1284/B/Ket.1988

Alamat : Jl. A. Yani Utara Gg Sidomulyo II/19 Blimbing-Malang 65125

SURAT KETERANGAN

Nomor : 1438/MTs.A/V/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

benar – benar melaksanakan Penelitian/Observasy pada dewan guru MTs Al Amin Malang pada Tahun Pelajaran 2017/2018 pada bulan April.

Demikian surat keterangan ini agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 03 Mei 2018

Kepala MTs Al-Amin Malang



Dwi Giyanto, S.Pd



**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH TSANAWIYAH MA'ARIF NU KOTA MALANG**

NSM : 121235730027 NPSN: 69881693

TERAKREDITASI "BAIK"

Alamat: Jl.Sudimoro 10 Malang Telp (0341) 486144, 8195622

E-mail: mts.maarifmalang@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : MTs.Ma.15.25.18/PP.005/031/V/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Denik Indah Sulistiowati, S.Sos

Jabatan : Kepala Madrasah

Dengan ini menerangkan bahwa yang tertera di bawah ini :

Nama : Lailatul Chusniah

NIM : 16710004

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing : 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak

2. Dr.Hj. Sri Harini, M.Si

Telah melakukan penelitian di Lembaga Kami untuk memenuhi penyusunan Tesis dengan judul " **Pengaruh Kontrol Sosial , Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 1) Kota Malang.**"

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya .

Malang, 03 Mei 2018

Kepala Madrasah



Denik Indah Sulistiowati, S.Sos



MAJELIS PENDIDIKAN ISLAM MALANG
YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
STATUS: TERAKREDITASI "A" NSM: 1212 3573 0010
Jl. ARJUNO 19A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
(E-mail: mtskhadijahmalang@yahoo.co.id)

SURAT KETERANGAN

Nomor : 282 /3-d/MTs/V/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eko Wardoyo, S.Pd.
Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Khadijah Malang
Alamat Rumah : Jl. Janti Barat Padepokan II No. 15 Malang
Alamat Kantor : Jl. Arjuno 19 A Malang

Menerangkan bahwa,

Nama : LAILATUL CHUSNIAH
NIM : 16710004
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah menyelesaikan penelitian di MTs KHADIJAH berkaitan dengan penyelesaian Tesis dengan judul :

"Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM I) Kota Malang"

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

07 Ramadhan 1439 H.

Malang,

21 Mei 2018 M



Eko Wardoyo, S.Pd.



MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH KOTA MALANG
MTs. MUHAMMADIYAH 1 MALANG

NSM: 121235730017

STATUS TERAKREDITASI "A"

Jl. Baiduri Sepah 27 Telp. (0341) 556816

Website: www.mtsmuh1malang.sch.id E-Mail: mtsmuhwahid@gmail.com



SURAT KETERANGAN
NOMOR : 639/KET/III.4.AU/F/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini, kepala MTs. Muhammadiyah 1 Malang menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswi yang bernama :

Nama : LAILATUL CHUSNIAH
NIM : 167100004
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Kampus : Universitas Islam Negeri Malang

Bahwa benar-benar telah mengadakan penelitian di MTs. Muhammadiyah 1 Malang pada bulan April 2018 dengan judul "*Pengaruh Kontrol Sosial, Citra Lembaga dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKMI) Kota Malang*".

Demikian Surat Keterangan ini kami buat, untuk digunakan sebagaimana mestinya

Malang, 02 Mei 2018

Kepala MTs. Muhammadiyah 1 Malang,



Abdul Wahid, S.Pd

NIP :-



YAYASAN DARUTTAUHID MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH DARUTTAUHID

STATUS TERAKREDITASI A – NSM : 121235730015, NPSN : 20533874

Jl. Sunan Ampel III/10 Kota Malang Telp. (0341)5022640, website: daruttauhid-malang.ac.id, E-mail: mtsdaruttauhidmlg@gmail.com

Nomor : B.014/SPr/MTS-YDM/V/2018
Lampiran : -
Hal : Permohonan Penelitian

20 Mei 2018

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
Dan Keguruan UIN Maliki Malang
Di
Malang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat yang bertanda tangan di bawah ini, kepala Madrasah Tsanawiyah Daruttauhid Malang, menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama : Lailatul Chusniah
NIM : 16710004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Asal Perguruan Tinggi : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Judul Penelitian : Pengaruh kontrol sosial, citra, motivasi terhadap kinerja guru pada kelompok kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM) 1 Kota Malang

Yang bersangkutan benar-benar telah melakukan penelitian di MTs Daruttauhid Malang pada tanggal 07 Mei 2018.

Demikian harap dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kepala Madrasah,

Drs. Taufik Hidayat