



**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH MOTIVASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN STRES TERHADAP  
KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA  
DI KABUPATEN TABANAN**

**TESIS  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Oleh :**

**Drs. I GUSTI MADE RAI SENTANU**

**NIM 070820101048**

**PEMBIMBING TESIS**

**Drs. H. Marjanto, MM (Pembimbing Utama)  
Purnamie Titisari, SE., MSi (Pembimbing Anggota)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2009**

## ABSTRAKSI

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tabanan – Bali adalah salah satu dinas yang berada dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan, berkewajiban menyelenggarakan pengelolaan kepada guru dalam menyelenggarakan pendidikan tingkat dasar dan menengah kepada masyarakat di dalam wilayah Pemerintah Kabupaten. Tujuan pengelolaan bagi para guru adalah untuk meningkatkan kualitas, kinerja, profesionalisme dan kesejahteraan guru dalam menjalankan tugasnya masing-masing untuk menjalankan pendidikan kepada masyarakat. Sekarang ini, *good governance* tidak sekedar menuntut adanya transparansi kerja, tetapi yang lebih penting lagi adalah peningkatan kinerja setiap orang yang terlibat dalam operasional roda pemerintahan di daerahnya masing-masing (termasuk bidang pendidikan). Motivasi pada dasarnya merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Lingkungan kerja adalah situasi dan kondisi lingkungan yang dapat menciptakan motivasi seorang karyawan untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Selain itu, ada satu hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu : stres. Stres adalah tekanan dari lingkungan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan mengakibatkan timbulnya tanggapan negatif (*distress*) atau tanggapan positif (*eustress*) secara psikologikal dan fisikal dari individu yang terkena (Sigit,2003:213).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) perbandingan pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan tingkat stres terhadap tingkat kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan, (2) faktor apakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan. Hasil temuannya adalah : (1) pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan tingkat stres terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan, memiliki kemiripan pola. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta. Stres berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta; (2) pada SMA Negeri di wilayah Kabupaten Tabanan, variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru adalah lingkungan kerja. Pada SMA Swasta di wilayah Kabupaten Tabanan, variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru adalah motivasi. Guru-guru SMA Swasta sebagian besar merupakan guru non PNS memiliki gaji/honor sesuai dengan kemampuan sekolah tersebut dalam membiayainya. Ini merupakan tantangan yang memotivasi para guru untuk tetap bertahan dan bisa menghasilkan kinerja yang baik.



**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH MOTIVASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN STRES TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA  
DI KABUPATEN TABANAN**

*The Comparative Analysis Of The Influence Of Motivation,  
Work Environment And Stress On The Performance  
Of Public And Private High School Teachers  
In Tabanan Regency*

TESIS INI DISERAHKAN KEPADA PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT  
MEMPEROLEH GELAR

**MAGISTER MANAJEMEN**

**Oleh:**

**Drs. I Gusti Made Rai Sentanu**

**NIM : 070820101048**

**Pembimbing Tesis**

**Drs. H. Marjanto, MM (Pembimbing Utama)**

**Purnamie Titisari, SE, MSi (Pembimbing Anggota)**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER**

**Juli 2009**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH MOTIVASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN STRES TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA  
DI KABUPATEN TABANAN**

**THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF MOTIVATION,  
WORK ENVIRONMENT AND STRESS ON THE PERFORMANCE  
OF PUBLIC AND PRIVATE HIGH SCHOOL TEACHERS  
IN TABANAN REGENCY**

**Mahasiswa : Drs. I Gusti Made Rai Sentanu  
NIM : 070820101048.**

**Pembimbing Utama,**

**Telah disetujui Pembimbing :**

**Pembimbing Anggota,**

**Drs.Marjanto, MM.**

**Purnamie Titisari, SE, MSi.**

**NIP : 130 624 100**

**NIP : 132 258 070**

**Mengetahui / Menyetujui**

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

**Prof.Dr. H.R. Andi Soelarso, MSM.**

**NIP : 131 624 475**

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH MOTIVASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN STRES TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA  
DI KABUPATEN TABANAN**

**THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF MOTIVATION,  
WORK ENVIRONMENT AND STRESS ON THE PERFORMANCE  
OF PUBLIC AND PRIVATE HIGH SCHOOL TEACHERS  
IN TABANAN REGENCY**

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh Drs. I Gusti Made Rai Sentanu ini, dan bahwa dalam pendapat kami cukup memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai suatu tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang **Manajemen Sumberdaya Manusia**.

Telah dipertahankan didepan Tim Pembimbing / Penguji pada tanggal :  
**31 Juli 2009.**

**Susunan Tim Pembimbing / Penguji :**  
**Ketua,**

**Prof.Dr.H.R. Andi Soelarso, MSM.**  
**NIP : 131 624 475**

**Anggota I,**

**Anggota II,**

**Drs. Marjanto , MM.**  
**NIP : 130 624 100**

**Purnamie Titisari, SE, MSi.**  
**NIP : 132 258 070**

**Mengetahui / Menyetujui**  
**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

**Prof.Dr.H.R. Andi Soelarso, MSM.**  
**NIP : 131 624 475**

**Mengetahui / Menyetujui**  
**Direktur Program Pasca Sarjana**

**Prof.Dr.H. Akhmad Khusyairi, MA**  
**NIP : 130 261 689**

**TESIS INI KUPERSEMBAHKAN**

**UNTUK BAPAK, IBU DAN KAKEKKU (*Alm*)**

**( TERIMAKASIH ATAS MATERI DAN LIMPAPAN KASIHNYA )**

**UCAPAN TERIMAKASIH KEPADA :**

- 1. Istriku Gst.Ayu Ngr.Putri Indrianu, SPd kuucapkan terimakasih yang tidak terhingga atas doa, dorongan dan pengorbanan yang telah diberikan.**
- 2. Putraku tersayang I Gusti Ngurah Indranatha Adiputra dan I Gusti Ngurah Made Gita Paramartha yang senantiasa ceria sehingga memotivasi dan memberi semangat bagi penulis untuk bisa menyelesaikan studi ini.**

## KATA PENGANTAR

Om Swastiastu,

Puji syukur kami panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena dengan anugerahNya kami dapat menyelesaikan tesis dengan judul Analisis Perbandingan Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Stres Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kabupaten Tabanan.

Dalam penyusunan tesis ini penulis mengucapkan terimakasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang mendorong, membantu, maupun mendukung penulis sampai tersusunnya karya tulis ini, utamanya kepada :

1. Ida Sanghyang Widi Wasa/ Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan keselamatan, ketabahan, dan karunia yang tidak terhingga kepada diri penulis.
2. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Dr. Ir. T. Sutikto, MSc., Rektor Universitas Jember;
3. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Prof. Dr. A. Khusyairi, M.A., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
4. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
5. Dosen Pembimbing Utama Bapak Drs.H.Marjanto,MM., dan Dosen Pembimbing Anggota Ibu Purnamie Titisari, SE, MSi., yang telah mencurahkan perhatian dan waktunya untuk membimbing sampai terselesaikannya tesis ini.
6. Terimakasih juga kami ucapkan kepada Bapak Kamarul Imam, SE, MSc. Selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember dan Dosen lainnya yang banyak membantu dan memotivasi penulis.
7. Drs. I Wayan Adnyana, MSi., Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tabanan, Bali; beserta seluruh guru SMA Negeri dan SMA Swasta di Kabupaten Tabanan.

Semoga segala bimbingan dan arahan yang diberikan kepada kami, memperoleh balasan dan anugerah yang setimpal dari Ida Sang Hyang Widhi Wasa.

Om Shanti Shanti Shanti Om.

Jember, Juli 2009.

Penulis.

## ABSTRAKSI

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tabanan – Bali adalah salah satu dinas yang berada dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan, berkewajiban menyelenggarakan pengelolaan kepada guru dalam menyelenggarakan pendidikan tingkat dasar dan menengah kepada masyarakat di dalam wilayah Pemerintah Kabupaten. Tujuan pengelolaan bagi para guru adalah untuk meningkatkan kualitas, kinerja, profesionalisme dan kesejahteraan guru dalam menjalankan tugasnya masing-masing untuk menjalankan pendidikan kepada masyarakat. Sekarang ini, *good governance* tidak sekedar menuntut adanya transparansi kerja, tetapi yang lebih penting lagi adalah peningkatan kinerja setiap orang yang terlibat dalam operasional roda pemerintahan di daerahnya masing-masing (termasuk bidang pendidikan). Motivasi pada dasarnya merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Lingkungan kerja adalah situasi dan kondisi lingkungan yang dapat menciptakan motivasi seorang karyawan untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Selain itu, ada satu hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu : stres. Stres adalah tekanan dari lingkungan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan mengakibatkan timbulnya tanggapan negatif (*distress*) atau tanggapan positif (*eustress*) secara psikologikal dan fisikal dari individu yang terkena (Sigit,2003:213).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) perbandingan pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan tingkat stres terhadap tingkat kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan, (2) faktor apakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan. Hasil temuannya adalah : (1) pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan tingkat stres terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri dan swasta yang berada di wilayah Kabupaten Tabanan, memiliki kemiripan pola. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta. Stres berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SMA negeri dan swasta; (2) pada SMA Negeri di wilayah Kabupaten Tabanan, variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru adalah lingkungan kerja. Pada SMA Swasta di wilayah Kabupaten Tabanan, variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru adalah motivasi. Guru-guru SMA Swasta sebagian besar merupakan guru non PNS memiliki gaji/honor sesuai dengan kemampuan sekolah tersebut dalam membiayainya. Ini merupakan tantangan yang memotivasi para guru untuk tetap bertahan dan bisa menghasilkan kinerja yang baik.



## ABSTRACT

The Education, Youth and Sports Office of Tabanan Regency – Bali is one of the offices in Tabanan Regency Administration which has the responsibility to organize teachers in providing basic and intermediate level education to the citizens of Tabanan Regency. The purpose of the organizing the teachers is to improve the quality, performance, professionalism, and the welfare of teachers in performing their duty of providing education to the society. Nowadays, good governance does not only require the presence of work transparency, but also, more importantly, improvement in the performance of all the parties involved in the workings of their regional government (education sector included). Motivation is basically a mental condition that encourages actions and gives strength that leads to the fulfillment of necessities, satisfaction, or reduction of imbalance. Work environment is the situation and condition in workplace that can create motivation so a worker can perform his/her duties well. One other thing that can have significant effect on the performance of workers is stress. Stress is pressure from the environment that can affect emotion, thinking process and can cause distress (negative response) and eustress (positive response), psychologically and physically, on the affected individuals.

The purpose of this research is to discover: (1) the influence of motivation, work environment, and stress level on the performance of teachers in public and private high schools in Tabanan Regency, and (2) the dominant factors that influence the performance of teachers in public and private high school in Tabanan Regency. The results are: (1) there are similarities in pattern between the influence of motivation, work environment, and stress level on the performance of teachers in public high schools and in private high schools: motivation and work environment have significant positive influence in public and private high school teachers' performance, and stress has significant negative effect in public and private high school teachers' performance; (2) the dominant variable that affects the performance of public high school teachers in Tabanan Regency is work environment, while in the private high schools the dominant variable is motivation. Teachers in private high schools are usually not public servant officers (non-PNS) whose salary depends on the level of the school funds. It's a challenge that motivates the teachers to stay and give their best performance.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL LUAR .....	i
HALAMAN JUDUL DALAM .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAKSI .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.3.1 Tujuan penelitian .....	5
1.3.2 Manfaat penelitian .....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Motivasi .....	7
2.1.2 Lingkungan kerja .....	17
2.1.3 Kinerja .....	20
2.1.4 Teori stres .....	25
2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
2.3 Konsep Penelitian dan Hipotesis .....	33
2.3.1 Konsep penelitian .....	33
2.3.2 Hipotesis .....	33
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	34
3.1 Rancangan Penelitian .....	34
3.2 Populasi dan Sampel .....	34
3.3 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	35

	<b>Halaman</b>
3.3.1 Data primer .....	35
3.3.2 Data sekunder .....	37
3.4 Definisi dan Variabel Operasional .....	37
3.5 Metode Analisis .....	40
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	43
4.1.1 Hasil analisis statistik deskriptif .....	43
4.1.2 Uji validitas dan reliabilitas indikator .....	48
4.1.3 Hasil analisis regresi linier berganda .....	52
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	58
4.2.1 Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru .....	58
4.2.2 Pengaruh stres terhadap kinerja guru .....	58
4.2.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru .....	59
4.3 Implikasi Hasil Penelitian .....	60
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran-saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN- LAMPIRAN .....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Hubungan Motivasi dan Kepuasan .....	8
Gambar 2.2 Teori Motivasi Herzberg .....	13
Gambar 2.3 Sub-sistem Organisasi .....	18
Gambar 2.4 Organisasi Sebagai Suatu Sistem .....	19
Gambar 2.5 Hubungan Stressor, Stres dan Dampaknya .....	30
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian .....	33
Gambar 4.1 Analisis Regresi Eksplisit Untuk SMA Negeri .....	53
Gambar 4.2 Analisis Regresi Eksplisit Untuk SMA Swasta .....	55

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Gejala Adaptasi Umum .....	26
Tabel 3.1 : Penyebaran Sampel Guru Berdasarkan Status Sekolah( Orang).....	35
Tabel 3.2 : Indikator Variabel Penelitian .....	38
Tabel 4.1 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Motivasi .....	44
Tabel 4.2 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Stres .....	44
Tabel 4.3 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Lingkungan kerja	45
Tabel 4.4 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Kinerja Guru .....	45
Tabel 4.5 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Motivasi .....	46
Tabel 4.6 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Stres .....	47
Tabel 4.7 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Lingkungan Kerja	47
Tabel 4.8 : Analisis Deskriptif Data Skor Indikator Variabel Kinerja Guru .....	48
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas Indikator-indikator Variabel Penelitian .....	49
Tabel 4.10: Indikator Dominan Pada Setiap Variabel Laten .....	50
Tabel 4.11: Hasil Uji Reliabilitas Indikator-indikator Variabel Penelitian .....	51
Tabel 4.12: Signifikansi Parsial Koefisien Regresi Pada Model-1 .....	53
Tabel 4.13: Signifikansi Simultan Koefisien Regresi Pada Model-1 .....	53
Tabel 4.14: Signifikansi Parsial Koefisien Regresi Pada Model-2 .....	54
Tabel 4.15: Signifikansi Simultan Koefisien Regresi Pada Model-2 .....	54
Tabel 4.16: Hasil Uji Multikolinieritas Pada Model-1 .....	56
Tabel 4.17: Hasil Uji Multikolinieritas Pada Model-2 .....	56
Tabel 4.18: Hasil Uji Heteroskedasitias Pada Model-1 .....	57
Tabel 4.19: Hasil Uji Heteroskedasitias Pada Model-2 .....	57

**Logo warna**

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH MOTIVASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN STRES  
TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA  
DI KABUPATEN TABANAN**

*The Comparative Analysis Of The Influence Of Motivation,  
Work Environment And Stress On The Performance  
Of Public And Private High School Teachers  
In Tabanan Regency*

**TESIS**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**Oleh:**

**Drs. I GUSTI MADE RAI SENTANU**

**NIM 070820101048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2009**