

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN BIROKRATIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
MOTIVASI KERJA GURU SMA NEGERI  
DI TANJUNGPINANG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh:

**IMAM SYAFII**  
NIM. 015011985

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2009**

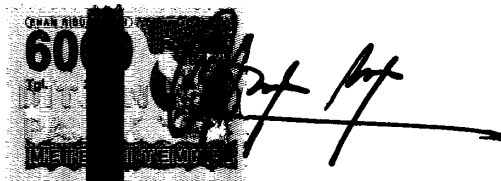
**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Dan Gaya Kepemimpinan Birokratik Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Tanjungpinang adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, Maret 2009  
Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the number '60' and some illegible text. The signature is written in a cursive style.

( IMAM SYAFII )  
NIM : 015011985

## ABSTRACT

The influence of principle democratic leadership style and bureaucratic leadership style on the senior high school teachers work effort in Tanjungpinang

Imam Syafii

Universitas Terbuka

**Keyword : Democratic leadership style, bureaucratic leadership style, and teachers work motivation.**

This research is held to recite the influences of democratic leadership style ( $X_1$ ) and bureaucratic leadership style ( $X_2$ ) of a principal on correlation wait the teachers work motivation (Y) at Senior High School in Tanjungpinang in simple and double ways. The hypothesis are (1) there is a positive effect between democratic leadership ( $X_1$ ) and teachers work motivation (Y), (2) there is a positive effect between bureaucratic leadership style ( $X_2$ ) and teachers work effort (Y) (3) There is a positive effect principal democratic leadership style ( $X_1$ ) and bureaucratic leadership style ( $X_2$ ) altogether on teachers work motivation (Y). It is an explanative quantities research which explains the cause of a phenomenon by using some numbering data. The population is High School teachers in Tanjungpinang in 2008 around 225 persons and 75 persons as the sample using stratified random sampling technique of the population. The instrument for each variable is a questionnaire consists of some question s to answer before proposed for the research , the instrument has been tried out to know the validity and the reliability of it then analyzed by numeral analysis.

The result of the research shows : First, it is found that there is a positive influence between democratic leadership style ( $X_1$ ) to the teachers work motivation (Y) in which by individual test, it is resulted  $P_{y1} = 0.305$  it means the probability  $P_{y1} = 0.305 > 0.05$  on  $\alpha = 0.05$ . Second by finding the result, it is also found the positive influence between bureaucratic leadership style ( $X_2$ ) to the teachers work motivation (Y) based on individual test,  $P_{y2} = 0.4406$ , means the probability  $P_{y2} = 0.4406 > 0.05$  on  $\alpha = 0.05$ . Third, there is a positive influences between democratic leadership style ( $X_1$ ) and bureaucratic leadership style of a principal ( $X_2$ ) to the teachers work motivation (Y) which is stated on regression equation  $\hat{Y} = 47.065 + 0.342 X_1 + 0.141 X_2$ .

## ABSTRAK

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang

Imam Syafii

Universitas Terbuka

**Kata kunci** : Gaya kepemimpinan demokratis dan birokratis, motivasi kerja guru SMA

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ) *simple regresion* dan secara *multiple regresion* pada SMA Negeri di Kota Tanjungpinang.

Dalam penelitian ini hipotesis yang diuji adalah (1) terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ), (2) terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ), (3) terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokrasi kepala sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ).

Penelitian ini bersifat kuantitatif eksplanatif yang berusaha menjelaskan faktor yang menyebabkan suatu fenomena dengan menggunakan data berupa data yang diangkakan. Populasi penelitian adalah para guru Sekolah Menengah Atas Negeri Tanjungpinang tahun 2008 sebanyak 225 (dua ratus dua puluh lima) orang dan sampel 75 (tujuh puluh lima) orang pengambilan dengan teknik *stratified random sampling*, dari total populasi yang ada.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk masing-masing variabel adalah berupa kuesioner yang berisi pertanyaan/pernyataan yang dijawab responden. Sebelum diajukan dalam penelitian dilakukan uji coba instrument untuk mengetahui validitas dan reliabilitas serta dilakukan analisis butir.

Hasil penelitian menunjukkan : *Pertama*, penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ) dimana dari hasil perhitungan uji individual diperoleh nilai  $P_{y1} = 0,305$  berarti nilai probabilitas  $P_{y1}=0,305 > 0,05$  pada taraf  $\alpha=0,05$ . *Kedua*, seiring dengan temuan tersebut, juga ditemukan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ) berdasarkan uji individual perhitungan diperoleh nilai  $P_{y2}=0,4406$  berarti nilai probabilitas  $P_{y2}=0,4406 > 0,05$  pada taraf  $\alpha=0,05$ . *Ketiga*, penelitian menemukan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru ( $Y$ ) yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi  $\hat{Y} = 47,065 + 0,342 X_1 + 0,141 X_2$ .

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM; **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN BIROKRATIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMA NEGERI DI TANJUNGPINANG**

Penyusun TAPM : Imam Syafii

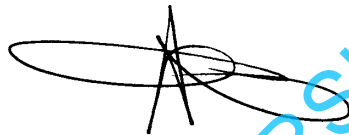
NIM : 015011985

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Rabu, 11 Maret 2009

**Menyetujui,**

**Pembimbing II ;**



Dr. Gimin, M.Pd  
NIP: 131 692 904

**Pembimbing I ;**



M. Qudrat Nugraha, PhD.

**Mengetahui**

**Direktur Program Pascasarjana,**



Prof. Dr.H. Udin S. Winataputra, M.A

NIM : 130 367 151

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

**Nama** : IMAM SYAFII

**NIM** : 015011985

**Program Studi** : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**Judul TAPM** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Dan Gaya Kepemimpinan Birokratik Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri Di Tanjungpinang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada :

**Hari/Tanggal** : Rabu, 11 Maret 2009

**Waktu** : Pukul 08.30 – 10.30 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

**Ketua Komisi Penguji** : Drs. Elfis Suanto, M.Si

**Penguji Ahli** : Prof. Dr.Sadu Wasistiono, MS

**Pembimbing I** : M.Qudrat Nugraha, Ph.D

**Pembimbing II** : Dr. Gimin, M.Pd

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita persembahkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya, taufik dan hidayah-Nya kepada kita sehingga penulisan TAPM ini telah selesai tanpa mengalami hambatan-hambatan yang berarti.

Kami menyadari bahwa penulisan TAPM ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik, tanpa adanya bantuan dari pihak lain. Oleh sebab itu, kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. M. Qudrat Nugraha, Ph.D., Pembimbing I dalam penulisan TAPM ini, yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dengan kesabaran tanpa mengenal lelah serta mencurahkan pemikirannya untuk penulis dalam rangka selesainya penulisan TAPM ini dengan baik.
2. Dr.Gimin,M.Pd Pembimbing II dalam penulisan TAPM ini, yang telah memberikan bimbingan meskipun dengan jarak jauh tanpa mengenal waktu menerima penulis setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan TAPM ini dengan baik.
3. Prof.Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc, Rektor Universitas Terbuka, Jakarta beserta staf yang telah memberikan fasilitas kepada penulis selama mengikuti studi di Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik (MAP)
4. Prof.Dr.H. Udin S.Winataputra, M.A, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta beserta Asisten Direktur, dan staf yang telah memberikan pelayanan dan membina penulis sejak dari awal sampai berakhirnya studi .
5. Dra. Susanti, M.Si, Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik (MAP), Universitas Terbuka Jakarta beserta staf; yang telah memberikan pelayanan dan membina penulis sejak dari awal sampai berakhirnya program studi
6. Kepala-kepala Sekolah SMA Negeri di Tanjungpinang beserta guru-gurunya yang telah ikut membantu dan memberikan dorongan semangat kepada penulis, serta memberikan masukan dalam pengisian kuisioner yang dipergunakan dalam penelitian.

7. Orangtua kami, Bapak Asyikin dan Ibu Bunayah serta Bapak ibu mertua kami Bapak Soebarno (alm) dan Ibu Suminah yang senantiasa mendoakan anak-anaknya untuk dapat lebih maju dan berkembang.
8. Mantan Kakandepdikbud Kabupaten Kepulauan Riau Bapak Drs. H.Abdul Rahman dan istrinya Ibu Dra.Hj Umi Salamah yang senantiasa memberikan motivasi kepada penulis untuk senantiasa maju dalam berkarya.
9. Isteri tercinta, Tri Elis Setiyowati dan dan anak-anaku tersayang Ainurrizqi Intan Puspitasari, Fitria Ayu Mutiarasari dan Muhammad Fadhilah Maulana Shidqi yang telah ikut membantu dan memberikan dorongan semangat kepada penulis, sehingga tanpa kenal lelah dan rintangan apapun, penulis dengan senang hati dan penuh semangat dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini.
10. Kepada semua rekan-rekan seangkatan yang saling memotivasi untuk keberhasilan dalam penyelesaian studi.

Penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun menuju perbaikan penyusunan dimasa yang akan datang. Semoga penyusunan / penulisan TAPM ini bermanfaat bagi penulis dan masyarakat yang ingin menggunakannya.

Jakarta, 11 Maret 2009  
Peneliti

Imam Syafii



## DAFTAR ISI

	Halaman
Pernyataan .....	i
Abstract .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Bagan .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	16
A. Kajian Teori .....	16
B. Kerangka Berpikir .....	55
C. Definisi Operasional .....	57
BAB III METODE PENELITIAN .....	59
A. Desain Penelitian .....	59
B. Populasi Dan Sampel .....	59
C. Instrumen Penelitian .....	61
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	68
E. Analisis Data .....	69

<b>BAB IV</b>	<b>TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>75</b>
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>100</b>
	<b>A. Simpulan .....</b>	<b>100</b>
	<b>B. Saran .....</b>	<b>100</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>103</b>

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR BAGAN

	<b>halaman</b>
Bagan 2.1 Diagram kelangsungan tindakan yang bermotif tujuan harus Relevan dengan kebutuhan	22
Bagan 4.1 Diagram jalur hubungan antara X1 dan X2 terhadap Y	96

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 4.1 Histogram Motivasi Kerja Guru (Y) .....	76
Gambar 4.2 Histogram gaya kepemimpinan demokratis (X1) .....	78
Gambar 4.3 Histogram gaya kepemimpinan birokratis (X2) .....	79
Gambar 4.4 Grafik persamaan regresi $Y = 83,9961 + 0,5774 x_1$ .....	86
Gambar 4.5 Grafik persamaan regresi $Y = 88,4099 + 0,6226 x_2$ .....	91

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Data populasi penelitian ..... 60
Tabel 3.2	Data sampel penelitian..... 61
Tabel 3.3	Kisi-kisi instrument penelitian ..... 62
Tabel 4.1	Distribusi frekuensi motivasi kerja guru (y) ..... 76
Tabel 4.2	Histogram kepemimpinan demokratik (X1) ..... 77
Tabel 4.3	Distribusi frekuensi gaya kepemimpinan birokratik (X2) ..... 79
Tabel 4.4	Hasil pengujian normalitas uji Liliefors ..... 81
Tabel 4.5	Hasil pengujian homogenitas ..... 82
Tabel 4.6	Anava uji signifikansi dan linieritas regresi ..... 84
Tabel 4.7	Hasil pengujian keberartian koefisien korelasi gaya kepemimpinan ..... 84
	Demokratik (x1) terhadap motivasi kerja (y)
Tabel 4.8	Anava uji signifikansi dan linieritas regresi ..... 86
Tabel 4.9	Hasil pengujian keberartian koefisien korelasi gaya kepemimpinan ..... 87
	Birokratik (x2) dengan variable motivasi kerja guru (y)
Tabel 4.10	Analisis varians untuk pengujian signifikansi dan linieritas regresi ..... 89
	$Y=47,065 + 0,342 X1 + 0,141 X2$
Tabel 4.11	Ujia signifikansi koefisien korelasi ganda ..... 90

Tabel 4.12	Koefisien korelasi antara X2 dan Y.....	92
Tabel 4.13	Koefisien Regresi antara X1 dan X2 dengan Y.....	94
Tabel 4.14	Analisis varian untuk pengujian Signifikansi dan Linieritas Regresi $\hat{Y} = 47,065 + 0,342X1 + 0,14X2$ .....	95
Tabel 4.15	Uji Signifikansi Koefisien korelasi ganda .....	95

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 : Kuisisioner	109
Lampiran 2 : Hasil Uji Coba Instrumen	121
Lampiran 3 : Deskripsi Data Hasil Penelitian dan Table Analisis Statistik	138
Lampiran 4 : Perhitungan Kolerasi	145
Lampiran 5 : Uji Normalitas Galat dan Uji Homogenitas	148
Lampiran 6 : Uji Hipotesis	163
Lampiran 7 : Data Sekolah tempat penelitian	166
Lampiran 8 : Izin Penelitian S2 MAP Universitas Terbuka	-
Lampiran 9 : Surat Keterangan telah melakukan Penelitian	-
Lampiran 10 : Riwayat Hidup	-

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu saat ini menjadi perhatian yang sangat penting dan cukup banyak menyita pikiran, kepedulian dan perhatian kita semua. Sinyalemen yang ada, telah terjadi kemerosotan mutu pendidikan, baik di tingkat pendidikan dasar, menengah, maupun di tingkat pendidikan tinggi, Idris (2005)

Tentu saja ada banyak faktor yang ditengarai menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan. Hal ini karena variabel-variabel yang berhubungan dengan pendidikan begitu kompleks dan bertautan erat satu sama lain, sehingga sulit diselesaikan bila hanya secara parsial ataupun setengah hati. Namun bagaimanapun faktor yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Guru merupakan komponen yang terpenting karena gurulah yang sanggup untuk menggerakkan komponen lainnya. Komponen-komponen lain tersebut baru bermakna kalau dibawakan oleh guru yang berkualitas. Semakin baik kualitas profesional guru akan semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas belajar mengajar.

Dengan demikian, kemampuan mengajar guru dapat mempengaruhi proses belajar mengajar yang pada akhirnya akan mempengaruhi mutu lulusan dari sekolahnya. Menurut Joni (1989) dalam Idris (2005:12), salah satu persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan oleh



pendidik-pendidik yang profesional yang layanan ahlinya dapat diandalkan. Tetapi yang terjadi sekarang, setiap ada isu mengenai rendahnya mutu pendidikan maka tudingan awal cenderung selalu dialamatkan kepada kurangnya kemampuan guru dan motivasi kerja yang tidak optimal (Joni, 1991).

Namun dalam kenyataan masih sering dijumpai guru yang kurang profesional dan memiliki motivasi kerja yang belum maksimal. Buktinya masih dijumpai guru yang sering terlambat ke sekolah, terlambat masuk ke kelas, tidak membawa perangkat pembelajaran, membuat perangkat pembelajaran yang asal memenuhi kewajiban mengajar dengan metode ceramah terus, dan banyak duduk. Hal ini menunjukkan kurangnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Adanya motivasi kerja dapat menyebabkan seseorang mau mengerahkan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1996 : 173) bahwa: "Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya". Hal senada dikemukakan Hasibuan. (1996 : 59) bahwa: "Motivasi kerja adalah pemberian daya pendorong yang menciptakan keinginan

bersama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya dalam mencapai tujuan”.

Dilihat dari jenisnya motivasi kerja dapat dibedakan dua jenis, yaitu motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik. Sehubungan dengan jenis motivasi kerja yang dimaksud, Saydam (2003 : 370) menyatakan bahwa:

Motivasi kerja dapat dibedakan atas dua jenis yaitu motivasi kerja intern yakni motivasi yang terdapat pada diri seseorang itu sendiri dan motivasi kerja ekstern yaitu berasal dari luar diri seseorang . motivasi kerja intern pada diri seseorang dapat berupa kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja ekstern adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, peraturan yang berlaku.

Motivasi kerja ekstern dapat diciptakan oleh pemimpin atau kepala sekolah. Oleh karena itu motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

menurut Nawawi (1997 : 178) mengatakan bahwa: “Ada lima sebab utama yang mengakibatkan anggota tidak kreatif, yaitu: (1) suasana organisasi, (2) kepribadian anggota organisasi, (3) tekanan rekan sejawat, (4) sikap pimpinan pada jenjang bawah, dan (5) kurang motivasi kerja”.

Disisi lain tuntutan para siswa dan guru terhadap kepala sekolah agar mundur dari jabatannya terjadi silih berganti di beberapa daerah, tak terkecuali di Tanjungpinang. Sepanjang yang diberitakan di media masa disamping masalah-masalah keuangan juga masalah kepemimpinan. Oleh siswa dan guru kepala sekolah yang didemo dianggap tidak beres dalam kepemimpinan maupun dalam pengelolaan keuangan. Ini menunjukkan kekurangan tepatnya kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Ada beberapa gaya kepemimpinan, namun gaya kepemimpinan demokratis memiliki kelebihan pada partisipasi guru dan stafnya dalam pengambilan keputusannya. Ini menyebabkan seorang guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan.

Di sisi lain gaya kepemimpinan birokratis juga sesuai untuk diterapkan dalam pengelolaan sekolah, menurut Usman (2006) gaya kepemimpinan birokratis adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan perhatian yang minimal pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaannya secara teliti.

Terlebih lagi jika melihat kondisi di daerah dalam hal ini Provinsi Kepulauan Riau, khususnya Kota Tanjungpinang. Kepulauan Riau merupakan Provinsi yang ke-32 di Indonesia yang merupakan pemekaran dari Provinsi Riau berdasarkan Undang-undang nomor 25 tahun 2002 yang terdiri dari 5 Kabupaten dan 2 Kota

yakni: Kabupaten Bintan, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga, Kabupaten Anambas, Kota Batam dan Kota Tanjungpinang dimana berbatasan langsung dengan negara tetangga seperti : Singapura, Malaysia dan Vietnam, dengan Ibu Kota Tanjungpinang. Luas wilayah Provinsi Kepulauan Riau 251.810,71 Km<sup>2</sup> ,yang terdiri dari 96 % wilayah perairan dan 4 % wilayah daratan. Jumlah penduduk Kepulauan Riau 1.200.000 dengan jumlah kecamatan 52 dan jumlah kelurahan sebanyak 299, kepadatan penduduk sekitar 86,3 jiwa/Km<sup>2</sup>

Upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan telah dilakukan melalui berbagai upaya antara lain : pelatihan – pelatihan bagi guru mata pelajaran dalam bentuk penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang sedang diberlakukan sekarang. Selain itu juga dilakukan pembenahan sarana prasarana seperti : Penyediaan Laboratorium dan alat-alat IPA, Laboratorium Multimedia, Laboratorium Bahasa bahkan sedang dirancang Televisi Kepri Cyber school, penyediaan buku-buku pelajaran, namun sampai saat ini sistem pendidikan masih dihadapkan pada masalah mutu yang sangat mengkhawatirkan. yang dua tahun berturut-turut tingkat kelulusan SMP/SMA/MA/SMK Kota Tanjungpinang masih lebih rendah dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Kepulauan Riau, (Tanjungpinang rangking 6 dari 6 Kabupaten/Kota di Kepulauan Riau tahun 2007, dan pada tahun 2008 Tanjungpinang berada pada rangking 5 dari 6 kabupaten/ kota di Propnsi Kepulauan Riau :sumber Dikpora Tanjungpinang).

Melihat kondisi tersebut, bukan ingin mencari kambing hitam terhadap kualitas pendidikan, tetapi mempertanyakan bagaimana mencari solusi dalam rangka memecahkan masalah kualitas pendidikan tersebut, agar antara kualitas keluaran pendidikan benar-benar relevan dengan kebutuhan nyata.

Jika melihat perkembangan jumlah sekolah Negeri dalam hal ini Sekolah Menengah Atas Negeri, khususnya yang berada di Kota Tanjungpinang secara kuantitas cukup membanggakan, yaitu dengan berdirinya sebanyak 6 (enam) buah Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri dan 3 (tiga) buah SMA Swasta, 1 (satu) Madrasah Aliyah Negeri dan 1 (satu) Madrasah Aliyah swasta, 3 (tiga) SMK Negeri dan 5 (lima) SMK swasta yang bersaing dengan 12 buah SMP Negeri, 6 (enam) SMP swasta, satu MTs Negeri dan satu MTs swasta. Tetapi kembali permasalahan semula, bahwa sekolah tersebut belum mampu menghasilkan keluaran hasil pembelajaran yang berkualitas. Oleh sebab itu perlunya melakukan identifikasi yang akurat tentang motivasi kerja guru sebagai sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi perbaikan motivasi kerja guru (Timpe A Dale : 1992).

Banyak kemungkinan yang dapat kita pilih untuk mengatasi masalah kualitas pendidikan, diantaranya adalah motivasi kerja guru, khususnya motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang Kepulauan Riau, yang saat ini terasa mendesak untuk dilakukan peningkatkan motivasi kerja guru sekaligus

dalam upaya meningkatkan motivasi kerja organisasi pendidikan Sekolah Negeri (*Negeri school organizational performance*).

Pada dasarnya motivasi kerja guru merupakan indikasi prestasi guru dalam melakukan tugas mengajarnya. Dengan motivasi kerja guru yang rendah akan membawa dampak pada rendahnya keluaran hasil pendidikan, yang pada akhirnya makin jauh dari tujuan menyerempakan hubungan antara kualitas pendidikan dengan kebutuhan nyata masyarakat tersebut, begitu pula sebaliknya motivasi kerja guru yang tinggi akan membawa hasil keluaran pendidikan yang baik pula.

Selanjutnya implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis Kepala Sekolah memiliki dampak yang tinggi terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri, karena motivasi kerja guru menjadi tolak ukur sampai seberapa besar kontribusi guru SMA Negeri di Tanjungpinang terhadap hasil pembelajaran siswa. Ternyata baik dan buruknya hasil pembelajaran siswa dipengaruhi oleh bagaimana guru mengajar di sekolahnya. Bila guru memiliki motivasi kerja tinggi, secara tidak langsung dapat dijadikan petunjuk bahwa guru telah melakukan tugasnya secara optimal, sebaliknya bila motivasi kerja guru rendah pelaksanaan tugas guru dalam mengajar juga akan rendah, oleh sebab itu perlunya motivasi kerja guru untuk terus ditingkatkan agar kredibilitas dan reputasi guru SMA Negeri terhadap profesionalismenya dapat dipertahankan.

Begitu pentingnya peranan motivasi kerja guru dalam memberikan kontribusi terhadap proses pembangunan pendidikan. Oleh sebab itu dari uraian tersebut ternyata motivasi kerja guru perlu dievaluasi secara mendalam terutama motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri Tanjungpinang Kepulauan Riau.

Saat ini motivasi kerja guru SMA di Tanjungpinang sekalipun tidak dapat dikatakan rendah tetapi belum dapat dikategorikan dalam tingkat motivasi kerja tinggi. Hal tersebut dikarenakan banyak kendala yang dihadapi para guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang dalam membuktikan motivasi kerja secara optimal, oleh sebab itu perlu strategi peningkatan motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri secara tepat.

Bila motivasi kerja guru SMA Negeri berada pada posisi rendah atau belum mengembirakan, hal ini disebabkan karena sejumlah faktor, mulai dari keterampilan guru dalam mengajar yang kurang hingga motivasi mengajarnya yang rendah, demikian pula dalam meningkatkan motivasi kerja, mulai dari memacu motivasi hingga meningkatkan dan mengembangkan motivasi kerja, semua itu terkait dengan bagaimana penerapan strategi manajemen organisasi dalam hal ini adalah kepala sekolah yang ditunjang oleh kemampuan dan keterampilan para guru secara bersama-sama agar dapat meningkatkan mutu sekolahnya.

Sekolah identik dengan suatu organisasi, dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh pemimpinya.

Kompetensi pemimpin di dalam memainkan peranan manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi dan kalau organisasi tersebut bergerak di bidang bisnis, maka tentunya organisasi tersebut akan memperoleh keuntungan atau benefit yang luar biasa. Demikian pula halnya dengan sekolah, Sekolah adalah sebuah organisasi yang bergerak di dalam membentuk dan menghasilkan SDM. Kemajuan suatu sekolah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala sekolah. Semegah apapun dan secanggih apapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah kalau tidak dimanage dan ditangani oleh kepala sekolah beserta dengan aparat birokrasi sekolah yang bersangkutan, dengan baik maka itu akan sia-sia.

Oleh sebab itu, kemajuan dan perkembangan suatu sekolah sangat ditentukan atensi dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kiprah kepala sekolah di dalam menjalankan visi, misi dan strategi sekolah dapat terwujud. Urgensinya dari persoalannya bahwa : Pertama, kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan, oleh sebab itu kepala sekolah adalah inovator. Kemasam cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme dan kepercayaan orang tua menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada semua komponen persekolahan seperti guru, karyawan dan kepala sekolah. Karena orang tua masih banyak memiliki pandangan bahwa suatu sekolah yang sudah menjadi primadona dan fanatismenya disebabkan



oleh popularitas suatu sekolah yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai, komponen birokrasi dan administrasi sekolah yang terbuka, harmonisasi dan interaksi antar semua komponen di sekolah yang saling mendukung dan terbentuk suasana kondusif, di manapun lokasi sekolah yang bersangkutan akan tetap dikejar. Apalagi masih melekat dari para orang tua yang sudah tertanam didirinya, bahwa bila anak pertamanya dididik di sekolah tertentu, maka untuk anak-anak berikutnya tetap menginginkan sekolah yang bersangkutan

Guru merupakan ujung tombak pelaksana peningkatan mutu pendidikan, karena dengan peningkatan mutu pembelajaran oleh guru maka akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas rutinnnya tidak lepas dari pengaruh kepala sekolah dalam memotivasi gurunya untuk meraih keberhasilan sekolahnya. Karena itu kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi kunci sukses keberhasilan sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri di Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau yang memiliki kemampuan efektif dalam mengarahkan dan memotivasi kerja guru, maka secara langsung maupun tidak langsung dapat mendorong para guru untuk meningkatkan motivasi kerjanya, demikian pula dengan adanya motivasi kerja yang kondusif organisasi, diharapkan akan dapat memberikan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru SMA negeri yang akhirnya mampu mendukung peningkatan motivasi kerja organisasi di sekolahnya secara keseluruhan.

Setiap pemimpin memiliki cara dan gaya berbeda dalam melakukan proses kepemimpinannya, hal tersebut mungkin dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang berbeda di antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain, tetapi pada dasarnya tujuannya sama yaitu keberhasilan mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Masalahnya, gaya kepemimpinan yang bagaimana yang cocok diterapkan pada suatu organisasi tertentu dan pada saat tertentu pula.

Menurut Gary Yukl (1998), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi interpretasi mengenai kelompok/organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok/organisasi.

Ada beberapa gaya/tipe kepemimpinan yang dikenal umum, artinya secara empiris keenam tipe ini sering ditemui di berbagai organisasi, yaitu :

1. Gaya Otokratik
2. Gaya Paternalistik
3. Gaya Kharismatik
4. Gaya Laissez faire
5. Gaya Demokratik
6. Gaya Birokratik

Dari gaya kepemimpinan yang ada fenomena yang terjadi pada masyarakat dewasa ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang ideal dan didambakan, Karena pada gaya kepemimpinan yang demokratis pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam tipe kepemimpinan yang demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Dalam upaya merealisasi peningkatan motivasi kerja guru negeri tersebut ada beberapa faktor yang dapat mendukung keberhasilan motivasi kerja guru, di antaranya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lain sebagainya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka perlu kiranya dilakukan penelitian yang lebih akurat tentang ada dan tidaknya, kuat dan tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, hal inilah yang menggugah penulis untuk melakukan suatu kajian tentang "pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang .

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah tersebut di atas dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru ?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru ?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru ?
4. Bagaimanakah model atau gaya kepemimpinan yang lebih cocok untuk diterapkan Kepala Sekolah SMA Negeri di Tanjungpinang.

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara teliti pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang

## **D. Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan Akademik**

Penelitian ini, secara teoritis akan dapat mengembangkan konsep motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah di dunia pendidikan Indonesia khususnya Universitas Terbuka (UT) sebagai pengelola pendidikan Pascasarjana yang terkait dengan penelitian ini. Dan secara praktis bermanfaat dalam operasional penyelenggaraan pendidikan di lapangan.

### **2. Kegunaan bagi Praktisi**

#### **a. Bagi Guru**

- 1) Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas (SMA) negeri di Tanjungpinang.
- 2) Sebagai bahan perbandingan antara guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang yang memiliki kemampuan motivasi kerja tinggi dengan guru yang memiliki kemampuan motivasi kerja rendah, sehingga ia akan berusaha meningkatkan motivasi kerja dan kompetensi profesionalnya.
- 3) Untuk merencanakan program baru.
- 4) Memberi peluang promosi bagi guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang yang berprestasi

**b. Bagi Kepala Sekolah**

- 1) Untuk mengetahui program kerja Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang yang telah dilaksanakan, apakah mencapai keberhasilan yang diharapkan.
- 2) Proses pembelajaran kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.
- 3) Untuk melakukan pemecahan masalah tentang keadaan dan kemampuan motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang.
- 4) Sebagai bahan masukan dalam melakukan pengambilan keputusan.
- 5) Sebagai alat ukur untuk membuat skala prioritas
- 6) Untuk membuat pelaporan dan masukan bagi Departemen Pendidikan Nasional.

**c. Bagi Institusi Departemen Pendidikan Nasional (DEPDIKNAS)**

- 1) Untuk memberikan sumbangan data kuantitatif dan sebagai upaya meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia pendidik atau guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Tanjungpinang yang lebih bermutu.
- 2) Untuk memberikan solusi pada masalah-masalah pendidikan yang ada.
- 3) Untuk dapat membantu dalam menentukan arah kebijakan pendidikan di daerah khususnya di Kota Tanjungpinang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### a. Teori Motivasi Kerja Guru

##### a. Guru

Menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pengertian guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sedangkan professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalnya guru berkewajiban :

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

- 3) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu atau latar belakang keluarga dan sttus social ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika.
- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Berdasarkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) seorang guru dalam melaksanakan persiapan pembelajaran harus menyiapkan perangkat pembelajaran yang berfungsi untuk pedoman dan mengatur arah pembelajaran di kelas. Adapun perangkat yang harus disiapkan oleh guru antara lain :

- 1) Program tahunan
- 2) Program Semester
- 3) Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)
- 4) Silabus
- 5) Rencana program Pembelajaran (RPP)
- 6) Mengisi Daftar hadir siswa
- 7) Mengisi Buku agenda pembelajaran
- 8) Melaksanakan penilaian
- 9) Melaksanakan analisi hasil analisis hasil penilaian
- 10) Melaksanakan remedial dan pengayaan.



## b. Konsep Motivasi kerja guru

Dalam bekerja seseorang mempunyai tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan tugasnya masing-masing, tetapi kebanyakan mereka tidak mempunyai motivasi kerja untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kalau para pegawai kurang mempunyai motivasi kerja, dengan sendirinya kinerja kurang produktif. Produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan dan segala pengorbanan untuk mewujudkan kinerja pegawai. Jadi pegawai harus mempunyai motivasi kerja.

Winardi (1983) Motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut penelitian yang dilakukan maka faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut: (a) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (b) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, (c) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

Apabila para pegawai menyukai pekerjaan mereka, menganggap bahwa tugas mereka penuh tantangan dan mereka menyukai lingkungan kerja secara

umum, maka biasanya mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara antusias.

Sondang P. Siagian (1989) mengatakan motivasi kerja atau penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Penggerakan mempunyai fungsi yang penting bahkan dapat dikatakan bahwa ditinjau dari segi fungsi filsafat administrasi dan manajemen fungsi organik merupakan fungsi yang penting, karena pelaksanaan fungsi ini mempunyai inti manusia sebagai obyek langsungnya.

Prasetya Irawan (1996) merangkum motivasi kerja dirumuskan sebagai kondisi yang membuat pegawai mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas pegawai yang termotivasi kerja cenderung bertahan dan tidak mudah putus asa dalam melakukan tugas.

Berdasarkan definisi di atas dapat dilihat adanya kesamaan dorongan/penggerakan atau keinginan manusia sebagai obyeknya. Menggerakan/dorongan manusia yang tumbuh karena tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan.

Jadi motivasi kerja merupakan keinginan, dorongan yang tumbuh atas tingkah laku atau kegiatan manusia, untuk mencapai sesuatu apa yang diharapkan. Pada dasarnya motivasi kerja ingin memberikan jawaban dari

kegiatan persoalan yang menyangkut tingkah laku manusia misalnya apa yang diinginkan manusia, mengapa manusia itu berbuat demikian, bagaimana manusia itu melakukannya.

Menurut para ahli psikologi, pada diri individu terdapat suatu penentu tingkah laku yang bekerja dengan cara tertentu untuk mempengaruhi tingkah laku tersebut. Sesuatu yang menyebabkan timbulnya perilaku adalah motivasi kerja. Pengertian motivasi kerja berasal dari Bahasa Latin yaitu “*mover*” yang kemudian menjadi “*motion*” yang artinya gerak atau dorongan untuk bergerak. Jadi, motif merupakan daya dorong, daya gerak atau penyebab seseorang untuk melakukan kegiatan untuk memenuhi atau mencapai keinginannya.

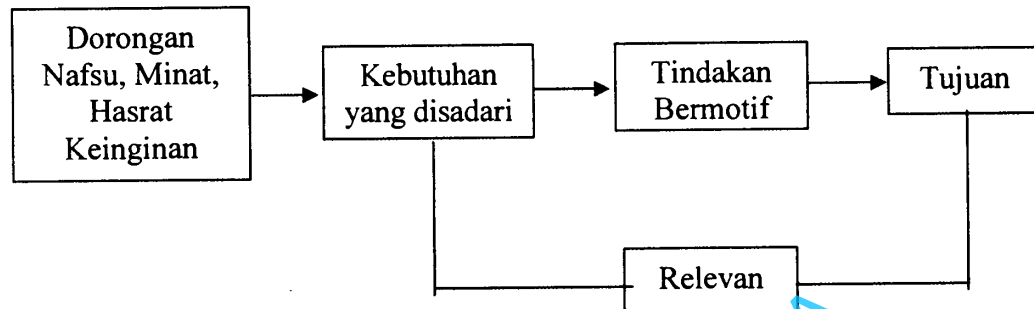
Dalam melakukan suatu kegiatan, seseorang diarahkan oleh adanya tujuan. Definisi para ahli yang mengaitkan motivasi kerja dengan tujuan di antaranya adalah, Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya yaitu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan Individual.<sup>i</sup> Sedangkan kebutuhan itu sendiri merupakan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

Dalam *Management Literature* “*Motivation’s a Management Activity, or Something that a manager does to induce others to act in way to produce the results required organizationally*” (Beck and Murphy;1996).

Motivasi kerja adalah kegiatan manajemen atau sesuatu yang dilakukan manajer untuk membujuk orang lain bekerja agar memproduksi hasil-hasil sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Motivasi kerja adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan tersebut terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu : (1) Motivasi kerja dimulai dari adanya energi dalam pribadi. Perubahan tersebut terjadi disebabkan oleh perubahan tertentu pada sistem neurofisiologis dalam organisme manusia, misalnya karena sistem pencernaan berubah maka timbul rasa lapar, (2) Motivasi kerja ditandai oleh timbulnya perasaan (*affective Arousal*), yaitu perasaan emosi yang akhirnya perasaan ini akan menimbulkan tingkah laku yang bermotif, misalnya individu yang tertarik pada suatu diskusi sehingga dia mengemukakan pendapatnya, (3) Motivasi kerja ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Terdapat 3, tiga komponen utama dalam motivasi kerja yaitu : (1) kebutuhan, (2) dorongan, dan (3) tujuan. Kelangsungannya secara skematis dapat dilukiskan pada gambar berikut (Beck and Murphy : 1996)



**Gambar 1 : Diagram Kelangsungan Tindakan yang Bermotif.**

**Tujuan harus Relevan dengan Kebutuhan**

Para ahli sependapat bahwa motivasi kerja amat penting, karena dengan motivasi kerja yang kuat membuat kita sanggup bekerja ekstra keras untuk mencapai sesuatu. Motivasi kerja untuk mencapai sesuatu dalam hal ini berupaya mendapatkan penghargaan (*reward*). Gulifod dan Gray dalam Moenir menyatakan bahwa motif terdiri atas dua unsur. Unsur pertama ialah dorongan yang merupakan kekuatan berasal dari dalam organisme dan membentuk perbuatan, sedangkan unsur kedua ialah penghargaan (*reward*) yang diartikan sebagai tujuan yang akan dicapai oleh perbuatan tersebut.

Tujuan agar mendapatkan penghargaan dalam lingkungan kepegawaian termasuk ke dalam motivasi kerja positif. Ditinjau dari segi sifat, motivasi kerja itu berupa : (1) Motivasi kerja positif, yaitu suatu dorongan yang mampu

menimbulkan harapan pada seseorang, sehingga ia melakukan perbuatan dengan maksud mewujudkan harapan itu menjadi kenyataan. Harapan disini berarti harapan yang dapat memuaskan dia baik secara material maupun psikologis (2) Motivasi kerja negatif, yaitu suatu dorongan untuk melakukan suatu perbuatan bukan untuk kepentingannya melainkan karena ada rasa takut. Dengan demikian dalam motivasi kerja ini terdapat unsur paksaan untuk melakukan suatu perbuatan.

Motivasi kerja ada karena adanya kebutuhan-kebutuhan individu. Maslow sebagai tokoh motivasi kerja aliran humanisme mengatakan bahwa ada 5 jenis kebutuhan manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang (perhatian dan cinta), kebutuhan dihargai dan dihormati (kuasa) dan kebutuhan aktualisasi diri (pengawasan diri).

Teori Maslow ini dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Dalam dunia kerja, teori ini dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan pegawai agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dan sebaik mungkin. Contohnya, seorang pegawai yang profesional dan matang dalam melaksanakan tugasnya.

Frederik Herzberg mengemukakan adanya faktor higiene dan faktor motivator. Higiene adalah faktor ketidakpuasan seseorang, sedangkan motivator adalah faktor kepuasan seseorang. Faktor higiene bersifat preventif yang

bertujuan untuk mencegah ketidakpuasan seseorang. Hal ini terjadi karena adanya faktor dari luar diri seseorang, misalnya ada peraturan baru yang berpengaruh negatif bagi pegawai. Faktor motivator adalah faktor yang menimbulkan rasa puas bagi seseorang. Misalnya adanya penghargaan atas hasil karya seseorang. Teori motivasi kerja dari Herzberg ini, selanjutnya dikenal sebagai Teori Pemeliharaan Motivasi kerja (*Motivation Maintenance Theory*).

Berdasarkan hasil penelitian Herzberg, kondisi lingkungan, sarana dan prasarana, sistem yang ada merupakan faktor ketahanan (penyekat), sedangkan aspek-aspek kepribadian misalnya tanggung jawab, disiplin, loyalitas dan sebagainya merupakan faktor pendukung motivasi kerja. Karena itu bila menginginkan adanya keberhasilan bagi seseorang, perlu ditekankan adanya tanggung jawab, disiplin, ulet, taban, tekun dan sebagainya, namun harus ada dukungan dari lingkungan orang itu berada.

Teori kebutuhan McClelland memfokuskan pada ketiga kebutuhan: prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*pertalian*). Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut.

1. *Kebutuhan akan prestasi*: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan kita untuk demikian.
2. *Kebutuhan akan afiliasi*: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan karib.

Motivasi kerja merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, sehingga banyak ahli yang mencoba untuk mengembangkan berbagai teori dan konsep untuk dapat memanfaatkan peran motivasi kerja dalam organisasi.

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: Teori dasar satu, negatif, yang ditandai sebagai **Teori X**, dan yang lain pada dasarnya positif, yang ditandai dengan **Teori Y**. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan tertentu pengandaian-pengandaian dan bahwa ia cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini.

Menurut Teori X, keempat pengandaian yang dipegang para Pimpinan adalah sebagai berikut.

1. Pegawai secara Interen (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena Pegawai tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.



4. Kebanyakan Pegawai menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendapatkan empat pandangan positif, yang disebutnya Teori Y, seperti berikut ini

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahannya dan pengawasan diri jika mereka berjanji terlibat pada sasaran-sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan Inovatif (Pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi kerja yang berbeda-beda. Berikut ini akan dibahas tiga di antara model-model motivasi kerja dengan urutan atas dasar kemunculannya, yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia. Pandangan manajer yang berbeda tentang masing-masing model adalah penentu penting keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan.

Para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal.

Motivasi kerja pada hakekatnya adalah merupakan perwujudan dari dorongan yang kuat pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Untuk lebih jelas tentang pengertian motivasi kerja berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli. Menurut Sedarmayanti (2001:66) mengatajkan bahwa: "Motivasi kerja diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving Force*) yang menyebabkan orang berbuat atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu". Selanjutnya Hamalik. (1993 : 72) menyatakan bahwa:

"Motivasi kerja adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan". Pendapat tersebut, menggambarkan bahwa motivasi kerja merupakan daya pendorong atau perubahan energi yang menyebabkan seseorang berbuat untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja berorientasi dengan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Saydam (2000 : 325) bahwa: "Motivasi kerja adalah semua kegiatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku". Lebih lanjut Sudirman (1993 : 73) mengatakan bahwa: "Motivasi kerja adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang dilandasi dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan adanya tujuan". Dilain pihak Robin. (dalam

Winardi, 2001 : 1) mengatakan bahwa: “Motivasi kerja adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan”. Selanjutnya Wahjosumidjo (1992 : 177) juga mengemukakan bahwa: “ Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Adanya motivasi kerja dapat menyebabkan seseorang mau mengerahkan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1996 : 173) bahwa: “Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya”. Hal senada dikemukakan Hasibuan. (1996 : 59) bahwa: “Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan keinginan bersama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya dalam mencapai tujuan”. Selanjutnya Willes, (dalam Bafadal, 2003 : 101) menambahkan bahwa: “Ada delapan hal yang diinginkan guru melalui kerjanya yaitu: rasa aman dan hidup layak, kondisi kerja yang menyenangkan, rasa diikutsertakan, perlakuan yang wajar dan jujur, rasa mampu, pengakuan dan penghargaan atas sumbangan, ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan kesempatan mengembang diri”.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi kerja, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya pendorong bagi seorang pegawai untuk berbuat

sesuatu, dengan adanya: (1) kompensasi, (2) penghargaan, (3) status dan tanggungjawab, dan (4) harapan.

### **c. Ruang Lingkup Motivasi kerja**

Dilihat dari jenisnya motivasi kerja dapat dibedakan dua jenis, yaitu motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik. Sehubungan dengan jenis motivasi kerja yang dimaksud, Saydam (2003 : 370) menyatakan bahwa:

Motivasi kerja dapat dibedakan atas dua jenis yaitu Motivasi kerja terdapat pada diri seseorang itu sendiri dan motivasi kerja ekstern yaitu berasal dari luar diri seseorang . motivasi kerja intern pada diri seseorang dapat berupa kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja ekstern adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik , adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, peraturan yang berlaku.

Selanjutnya Hamalik (1993 : 76) menyatakan bahwa: “Motivasi kerja dibagi atas dua jenis yaitu motivasi kerja intrinsik adalah motivasi kerja yang timbul dari dalam diri sendiri, dan motivasi kerja ekstrinsik adalah yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar”. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan para ahli tentang motivasi kerja serta berdasarkan konsep yang penulis buat, maka motivasi kerja pegawai dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut: (1) kompensasi, (2) penghargaan, (3) status dan tanggungjawab, dan (4) harapan.

Pada setiap orang ada kecenderungan atau dorongan untuk mewujudkan potensinya untuk mewujudkan dirinya, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang, dorongan untuk mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas

seseorang. Dorongan ini merupakan motivasi kerja untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya.

Ide kreatif dari pegawai memungkinkan adanya perubahan, namun kreativitas tidak akan muncul begitu saja, banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Ali. (1990 : 132) bahwa: “Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas kerja adalah; (a) iklim kerja; (b) kerjasama; (c)kepercayaan terhadap pegawai; (d) pemberian kesempatan kepada pegawai; (e) motivasi kerja”

Sedangkan Nawawi (1997 : 178) mengatakan bahwa: “Ada lima sebab utama yang mengakibatkan anggota tidak kreatif, yaitu: (1) suasana organisasi, (2) kepribadian anggota organisasi, (3) tekanan rekan sejawat, (4) sikap pimpinan pada jenjang bawah, dan (5) kurang motivasi kerja”.

#### d. Sintesis Teori Motivasi kerja Kerja

Dari beberapa teori, motivasi kerja yang dipaparkan dimuka, dapat kita ambil persamaan-persamaannya yaitu bahwa : (1) Perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan, yaitu dimotivasi kerja oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu, dimana ada hubungan yang erat antara perilaku, keinginan dan motivasi kerja. Dan yang terpenting bahwa perilaku timbul karena suatu sebab yaitu adanya keinginan, perilaku diarahkan kepada tujuan, perilaku ada yang dapat diukur dan ada yang tidak dapat diukur, dan perilaku memiliki motivasi kerja (2) Motivasi kerja adalah suatu kebutuhan atau dorongan di dalam diri

Individu yang menggerakkannya untuk melakukan tindakan yang mengarah pada tercapainya tujuan, yang merupakan suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat, upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (3) Motivasi kerja merupakan sekumpulan instrinsik dan ekstrinsik menopang dan mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan yang optimal.

Dari persamaan teori motivasi kerja di atas, dapat kita ambil konstruksi yaitu bahwa motivasi kerja disebabkan : (1) Adanya hasrat dan keinginan melakukan kegiatan, (2) Adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, (3) Adanya harapan dan cita-cita, (4) Adanya penghargaan dan penghormatan atas diri, (5) Adanya lingkungan yang baik, (6) Adanya kegiatan yang menarik.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain seperti berikut ini.

#### 1. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu bawahan untuk mengarah pada kegiatan yang jelas.

#### 2. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang di sebut "*fight atau flight syndrome*". Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*) atau menghindar (*flight*). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan

suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator.

### 3. Keakraban

Organisasi yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota organisasi saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota organisasi.

### 4. Tanggungjawab

Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Orang yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

### 5. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan ketrampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa organisasinya dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen

yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

#### 6. Kepemimpinan

Tidak dapat dipungkiri bahwa *leadership* merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota organisasi. *Leader* berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi anggota organisasi untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang *leader* yang baik juga dapat memahami 6 faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan di atas.

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis

### a. Definisi dan hakekat kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai, orang atau kelompok orang yang memimpin, dengan kepemimpinan dimaksudkan juga seluruh usaha memimpin atau kemampuan/kemahiran seseorang dalam memimpin, ketiga pengertian tersebut erat hubungannya satu dengan yang lain. Orang giat memimpin karena mempunyai kemampuan untuk itu dan karena mampu memimpin orang lalu dihormati, disegani dan karena itu memiliki wibawa. Begitu pula dengan kepala Sekolah Menengah Atas di Tanjungpinang yang dapat memimpin sekolahnya dengan baik dan benar misalnya, tentu banyak orang yang hormat dan segan kepadanya.



Menurut Wasistiono (2009) Pemimpin adalah fungsi dari bakat, kemampuan dan kesempatan. Bakat dapat dilihat melalui psikotest, kemampuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan, kesempatan diberikan dan diperoleh melalui perjuangan baik secara sosiologis, psikologis maupun politis.

Terdapat 8 (delapan) perbedaan antara pemimpin dan manajer

- Manajer mengadiministrasikan, pemimpin melakukan inovasi-inovasi.
- Manajer tiruan, pemimpin adalah asli.
- Manajer memelihara, pemimpin mengembangkan.
- Manajer memfokuskan pada sistem dan struktur, pemimpin memfokuskan pada orang.
- Manajer menitikberatkan pada pengendalian, pemimpin mendasarkan pada rasa percaya.
- Manajer memiliki pandangan jangka pendek, pemimpin memiliki pandangan jangka panjang
- Manajer menanyakan “mengapa” dan “bagaimana”, sedangkan pemimpin menanyakan “apa” dan “mengapa”.
- Manajer memiliki pandangan pada garis dasar, pemimpin memiliki pandangan pada horison. (Bennis & Townsend, 1995).

Beberapa ahli dalam memberikan definisi kepemimpinan memberikan pengertian yang berbeda-beda sesuai dengan kepentingan dan keahlian dibidangnya masing-masing. Seperti yang dikemukakan oleh Mardjin Syam, kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

Mardjiin Syam (1986) mengatakan Kepemimpinan merupakan keseluruhan tindakan-tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan; atau definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam organisasi formal, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi tersebut nampak beberapa hal yang penting yaitu:

- 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian tindakan atau sebagai proses.
- 2) Adanya tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai bersama,
- 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama,
- 4) Perwujudan kegiatan pimpinan atau proses memimpin itu antara lain berupa pemberian contoh atau bimbingan, pemberian jalan yang mudah bagi kegiatan-kegiatan atau usaha-usaha yang terorganisasi,
- 5) Kegiatan dalam mencapai tujuan bersama dalam organisasi formal.

Menurut pandangan Mardjiin Syam dengan berdasarkan pada definisi yang telah diberikannya, cenderung pada kepemimpinan yang bersifat formal. Berdasarkan definisi di atas, maka kita dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh dan mempengaruhi dari seorang pemimpin kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Seorang pemimpin juga dituntut untuk dapat memberikan bimbingan dan suri tauladan yang mengarah kepada hal-hal yang positif dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Beck dan Murphy (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya melibatkan kekuatan satu orang, melainkan banyak orang dengan pembagian tanggung jawab antara seorang pemimpin dan semua komponen yang ada di suatu organisasi termasuk dalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas. Namun demikian menurut hasil penelitian yang dikutip oleh Beck dan Murphy menunjukkan bahwa *Research on efforts to implement School-Based Management (SBM) indicates that the shift from a single person as central administrator to management by a group has, in many cases, not gone smoothly.*

Dalam rangka mengungkap hakikat kepemimpinan, Robbins (1984) juga berpendapat bahwa “ *Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of the goals*”. Apabila kepemimpinan merupakan proses atau kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok, maka perhatian perlu ditunjukkan kepada apa yang perlu dimiliki seseorang, sehingga ia mampu mempengaruhi. Sedangkan Hampton menegaskan bahwa, kepemimpinan merupakan

keaktivitas kesanggupan mempengaruhi dan memotivasi pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam kreativitas seni memimpin adalah seni membangun lembaga, mengerjakan orang dan teknologi, mengatur serta mempertahankannya. Oleh Karena itu kaitannya dengan kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Atas di sini adalah kemampuan kepala Sekolah Menengah Atas dalam mempengaruhi dan memotivasi guru dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa memimpin adalah mengantar seseorang atau sekelompok orang ke tujuan, sambil menggunakan sarana yang ada dan sambil berpegang kepada tata susila bersama. Dalam pengertian ini kepemimpinan memiliki sasaran dan tujuan yang hendak dicapai, dan ada beberapa orang atau sejumlah orang yang bertekad dan bersepakat mencapai tujuan tersebut.

Dari keseluruhan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Atas Tanjungpinang adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan mempengaruhi guru dan stafnya agar menjadi patuh, hormat dan loyal serta dapat mendukung keinginan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan pada organisasi Sekolah Menengah Atas .

Meskipun pemahaman berbeda-beda pada setiap definisi, namun semuanya mengandung tiga elemen dasar, yakni orang, proses dan sistem yang menekankan

pada satu atau lebih dari ketiga elemen tersebut. Misalnya; (1) penekanan pada ciri sifat kejiwaan yang unik atau karakter perilaku dalam teori kepemimpinan sifat (orang), (2) penekanan pada seni memaksakan kesetiaan atau mempengaruhi kesetiaan (proses), dan (3) penekanan pada struktur formal, struktur informal, perbedaan tugas atau lingkungan organisasi eksternal (sistem). Untuk mengetahui hal tersebut, terdapat tiga teori yang dapat menjelaskan tentang apa yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok. Ketiga dasar teori tersebut sebagai berikut.

- 1) Teori *trait* atau sifat : gagal dan berhasilnya kepemimpinan dapat dikaitkan dengan karakteristik individu seperti keperibadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik lainnya. Robbins mengemukakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh enam karakter, yaitu: (1) ambisi dan energi, (2) hasrat untuk memimpin, (3) kejujuran dan integritas, (4) percaya diri, (5) kecerdasan, (6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Munir(1985). Teori *Perilaku*, adalah aspek terpenting dari kepemimpinan bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi. Keberhasilan dari pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Teori ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada tenaga pekerja (*employ orientation*). Myers (1970).
- 2) Teori Situasional merupakan pendekatan perilaku yang memusatkan pada kondisi dan situasi yang lebih kompleks, yang efektivitas cara memimpin sangat tergantung pada situasi. Hersey dan Blanchard mengemukakan tentang

kepemimpinan yang efektif ialah “dapat membedakan diantara gaya efektif dan tidak efektif, bahkan sering kepemimpinan tersebut bukan karena perilaku pemimpin yang sesungguhnya, tetapi lebih berdasarkan kecocokan antara perilaku dengan situasi yang dihadapi pada saat itu”.

Kepala Sekolah Menengah Atas adalah jabatan yang merupakan tugas tambahan dari seorang guru, namun demikian tugas tambahannya justru melebihi dari tugas utamanya., dimana selaku pimpinan bertugas untuk mengarahkan dan membimbing tenaga-tenaga kependidikan dalam hal ini para guru. Dengan demikian jabatan Kepala sekolah tidak bisa terlepas dari tuntutan kemampuan penguasaan kepemimpinan dan kemampuan profesional bidang pendidikan. Potensi kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki gagasan yang dapat dihormati oleh guru Sekolah Menengah Atas dan staf. Karakteristik kepemimpinan yang diadaptasikan ke dalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas , maka kepala sekolah harus memiliki perilaku keberanian dan kemampuan dalam memimpin sekolah, di antaranya memiliki perilaku: (1) intelektual dalam memecahkan masalah, (2) kompetensi dalam menetapkan keputusan, (3) komunikatif terhadap guru dan staf bawahannya. Ndraha (1997) Ternyata perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang ingin berhasil, diperlukan kompetensi dan kemampuan berkomunikasi dengan guru dan stafnya dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas .

Selanjutnya kepala Sekolah Menengah Atas Tanjungpinang sebagai pimpinan tertinggi yang posisinya sangat penting dan berpengaruh dan menentukan kemajuan organisasi sekolahnya yang harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Sekolah Menengah Atas juga harus dapat melakukan peningkatan profesionalisme sesuai gaya kepemimpinannya. Berangkat dari kemauan dan kesediaan, yang bersifat memprakarsai yang didasari atas pertimbangan yang matang, dan lebih berorientasi kepada inspirasi bawahan, demokrasi, dan lebih terfokus serta berorientasi pada tugas, kepala Sekolah Menengah Atas juga perlu mempertimbangkan kematangan bawahan dalam mempertanggung jawabkan tugasnya, kemudian dapat mengembangkan bawahannya, sehingga secara taktis dapat mengambil kebijakan demi meningkatkan kompetensi profesional guru-gurunya. Dengan demikian proses pencapaian profesionalisme guru-guru Sekolah Menengah Atas dapat berkembang dan makin meningkat.

Menurut teori Terence terdapat lima belas fakta-fakta yang menunjukkan kepemimpinan yang kompeten, yang diadaptasikan kedalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas . Berdasarkan tersebut ciri kepala sekolah yang kompeten, yaitu dituntut untuk:

- 1) cerdas dan pandai bicara, 2) berpendidikan, 3) bertanggung jawab, 4) berpartisipasi dalam kegiatan sosial, 5) bermasyarakat, 6) mampu bersosialisasi, 7) berinisiatif, 8) memiliki deversity, 9) mampu menyelesaikan pekerjaan, 10) percaya

diri, 11) waspada dan berwawasan luas dalam menghadapi situasi, 12) populer, 13) dapat bekerja sama, 14) dapat menyesuaikan diri, 15) terbiasa berkomunikasi verbal Pidarta (1988).

Dari unsur-unsur fakta tersebut diharapkan kepala Sekolah Menengah Atas dapat melakukan tugas kepemimpinannya agar guru dan staf dapat melaksanakan tugas kewajibannya dengan baik.

#### **b. Fungsi dan peranan kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam suatu pengelolaan organisasi, oleh sebab itu efektivitas kemampuan memimpin merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang berhasil, dengan demikian esensi kepemimpinan adalah kepengikutannya (*their followership*), yaitu kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, sehingga pemimpin tidak akan terbentuk apabila tanpa ada bawahan. Oleh sebab itu kepala Sekolah Menengah Atas sebagai seorang pemimpin menurut peneliti sendiri, harus mampu :

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- 2) Memberi bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberi dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan



memberikan inspirasi organisasi pendidikan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Selanjutnya Koontz yang dikutip oleh Wahyosumidjo memberi definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

*The function of leadership, therefore is to introduce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability. Plucker and Micchael (2000)* Definisi tersebut bila diadaptasikan dalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas, menyatakan, agar para guru dan staf dengan penuh kemauan secara maksimal berhasil mencapai tujuan pendidikan, dan kepala Sekolah Menengah Atas harus mampu membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) pada guru dan stafnya.

Pemahaman yang diadaptasikan ke dalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas, bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang sukses adalah kepemimpinan yang hanya mementingkan tuntunan organisasi pendidikan sekolah, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang memperhatikan kepentingan organisasi pendidikan sekolah maupun kebutuhan guru dan staf organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas. Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, yakni kepemimpinan yang dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan sekolah

yang dapat memuaskan dan diharapkan oleh para guru Sekolah Menengah, serta personel bawahan lainnya.

### **c. Gaya Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepala Sekolah Menengah Atas memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian dalam bukunya Mulyasa: Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut Robibs (2003).

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnyapun lebih mengarah kepada hal-hal yang teknik operasional. Jadi keberhasilan suatu kepemimpinan organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diartikan sama dengan cara

kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru, dalam menentukan tujuan organisasi pendidikan sekolah. Salmon (1998) Sehubungan dengan hal tersebut diharapkan tujuan pendidikan yang organisasi pendidikan sekolahnya dikelola oleh kepala sekolah dapat tercapai.

Banyak gaya dalam kepemimpinan, tetapi tidak satupun gaya kepemimpinan yang paling baik terhadap gaya lain. Gaya-gaya tersebut adalah (1) gaya otokratik, (2) paternalistik, (3) kharimatik, (4) laissez Paire dan (5) demokratis, Sear and Donald (1995).

#### 1) Gaya otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif tetapi efektif, seorang pemimpin yang *otokrat* adalah seorang yang sangat *egois*, dengan egoisme yang besar seorang pemimpin yang otokratis melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, seorang pemimpin yang *otokrasi* cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya secara efektif.

Berdasarkan nilai-nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan kelakuannya antara lain dalam bentuk:

- a) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka,
- b) mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan,
- c) pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja, Sear and Donald (1995).

Implementasinya sikap yang memimpin demikian akan menampakkan diri pula pada perilaku kepala Sekolah Menengah Atas yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, terutama dengan para guru dan stafnya dalam organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas .

### 1) Gaya yang paternalistik

Gaya pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistic terdiri atas beberapa factor seperti: (a) kuatnya ikatan primordial, (b) extended family system, (c) kehidupan masyarakat yang komunalistik, (d) peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, (e) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seseorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya. Salah Satu ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistic tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pimpinan mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

### 2) Gaya Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi.

### 3) Gaya Laissez faire

Seorang pemimpin yang bersikap pada pandangan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, jadi seorang pimpinan tidak terlalu perlu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Gaya kepemimpinan yang digunakannya adalah sedemikian rupa sehingga:

- a) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif,
- b) pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu,
- c) *status quo organisasional* tidak terganggu,
- d) penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri,
- e) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

### 4) Gaya Demokratik

Pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan

mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari benar bahwa akan timbul kecenderungan dikalangan para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan dikalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja dimana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi mencapai berbagai sasaran organisasional.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani, karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai untuk diterapkan di sekolah adalah gaya kepemimpinan otokratik dan demokratis, seperti dikatakan oleh Marshall bahwa: gaya kepemimpinan kepala sekolah dibedakan dalam dua kategori, yaitu kepemimpinan: a) *otokrasi* dengan model kekuasaan terpusat dalam membuat keputusan, dan b) *demokrasi* dengan model pendelegasian kekuasaan dan melibatkan para guru dan staf dalam membuat keputusan. Seels and Richey (1994)

Jadi gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Atas yang otokrasi adalah berdasarkan kekuatan atas otoritas dan kewenangannya, sedangkan kepemimpinan

kepala Sekolah Menengah Atas yang demokrasi kekuatannya terletak pada partisipasi guru dan stafnya dalam pengambilan keputusannya. Sergiovanni (1996) Pemahaman gaya kepemimpinan tersebut sebaiknya perlu diperhatikan oleh para pemimpin termasuk kepala Sekolah Menengah Atas gaya apa yang memang sesuai dengan kepribadiannya dan gaya mana yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya. Tetapi yang paling penting adalah implementasi gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang sesuai dengan kebutuhan lapangan.

### **Gaya Kepemimpinan Peleraai Konflik**

Konflik adalah bentuk pertentangan yang memiliki potensi merusak bila tidak terselesaikan atau membangun bila dapat dikelola secara efektif. Dalam hal ini penyelesaian konflik tidak sebagai jenis frustrasi, melainkan sebagai penanganan ketegangan, oleh sebab itu, kepala sekolah dalam penanggulangan konflik perlu mengetahui langkah-langkah proses konflik sebagai; a) pengalaman awal perilaku yang terbentur dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan, b) konseptual situasi perilaku putus asa, c) wakil penerang dari kosep situasi, dan d) bagian dari reaksi guru dan staf, dan e) produk konflik Shalahuddin (1967). Kelima langkah tersebut menggambarkan sebagai kesatuan episoda konflik satu ke episoda konflik lainnya, sehingga proses konflik merupakan konsekuensi dari proses yang satu menuju dan berkembang ke proses konflik lain, di sini akan menjadi tantangan kepala Sekolah Menengah Atas dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas untuk menjadikan konflik yang merugikan menjadi kekuatan



yang menguntungkan melalui transformasi konflik yang efektif, yaitu merubah konflik menjadi suatu kekuatan yang dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Sehubungan penyelesaian konflik sebagai salah satu ciri dari budaya organisasi, maka benturan budaya dan konflik budaya organisasi termasuk organisasi pendidikan sekolah merupakan dua gejala budaya yang perilakunya menggambarkan kekuatan nilai-nilai organisasi pendidikan Sekolah yang saling berbenturan. Menurut Robin yang dikutip oleh Taliziduhu Ndraha konflik budaya adalah di bawah kondisi "*when cultures collide*" atau kapan budaya terjadi tabrakan Simammora (1999) Konflik budaya organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas timbul bilamana seseorang guru atau staf berinteraksi dengan anggota yang lain yang memiliki perbedaan budaya setiap individunya.

Pada prinsipnya konflik interpersonal sering terjadi di lingkungan organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas, disinilah peranan kepala sekolah dalam menyelesaikannya. Oleh sebab itu penyelesaian konflik interpersonal harus dilihat dari aspek motivasi para guru dan staf termasuk kepala sekolah dalam menanggulangi interaksi konflik yang terjadi karena kegiatan kerja dalam organisasi pendidikan sekolah. Dari pembahasan tentang kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Atas tersebut dan secara keseluruhan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah mampu mengarahkan dan memotivasi guru dan staf dalam memecahkan semua masalah yang dihadapi oleh organisasi pendidikan Sekolah Menengah Atas. Khususnya dalam mengelola organisasi pendidikan di

lingkungan terkait dengan kepemimpinan administrasi yang selalu berhubungan dengan masalah yang berkembang dalam organisasi pendidikan. Suharto (1985).

#### **d. Sintesis Teori Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Gaya kepemimpinan demokratik ini dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang berpusat kepada bawahan (*employee centre*). Dalam gaya ini terjadi komunikasi dua arah, dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan untuk meru, muskan tindakan dan keputusan bersama.

Dari gaya kepemimpinan yang ada fenomena yang terjadi pada masyarakat dewasa ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratik merupakan gaya yang ideal dan didambakan, Karena pada gaya kepemimpinan yang demokratis pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikiutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan yang demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

### **3. Gaya kepemimpinan birokratik**

Menurut Usman (2006) gaya kepemimpinan birokratik adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan perhatian yang minimal pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaanya secara teliti.

Pendapat lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan birokratik dimana pimpinan bertindak sebagai pengawas atau *supervisor*, dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok (organisasi). Seorang pimpinan dengan gaya birokratik memandang hubungan social sebagai hal yang tidak dikehendaki, karena itu ia lebih suka menjauhkan dan tidak memperhatikan persoalan – persoalan antar pribadi.

Cita-cita utama dari pemimpin yang menganut gaya birokratik adalah pencapaian efisiensi kerja yang optimal. Memimpin dengan gaya ini tidak akan melepaskan diri dari system birokrasi organisasi. Menurut Weber organisasi birokrasi dapat digunakan untuk pendekatan yang efektif mengontrol pekerjaan manusia sehingga sampai pada sasarnya. Karena organisasi birokrasi mempunyai struktur organisasi yang jelas tentang kekuasaan dan orang yang mempunyai pengaruh sehingga dapat mendistribusikan tugas kepada orang lain, Denhard (1984 : 26).

Dalin (1994), Carron dan Chau (1996) menemukan dalam penelitiannya bahwa kualitas pendidikan lebih ditentukan oleh cara kepala sekolah mengelola sumber daya sendiri. Sumber daya yang ada di sekolah boleh jadi akan menjadi malapetaka bagi semua pihak jika kepala sekolah tidak dapat mengelolanya secara transparan. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Dengan demikian, kedua faktor tersebut (ketersediaan sumber daya dan proses belajar mengajar) harus dikelola secara profesional oleh pihak sekolah.

Kepala Sekolah harus mampu menjadikan sekolah yang dipimpinnya dan memberikan iklim yang kondusif bagi warga sekolah untuk mengembangkan sikap kritis, kreatif dan motivasi yang tinggi serta mampu mengembangkan kultur sekolah yang sehat bagi pengembangan minat, bakat dan kemampuan siswa. Khusus dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, kepala sekolah dan guru mempunyai kebijakan pengelolaan sekolah seperti pengambil keputusan berkaitan pengelolaan kurikulum.

### **3. Sintesis Teori Gaya kepemimpinan birokratik Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah yang memimpin dengan gaya birokratik dapat dilukiskan dengan kalimat, "memimpin berdasarkan peraturan". Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan bawahannya.

### **4. Penelitian Relevan**

Untuk memperkuat kajian dalam melakukan penelitian diperlukan rujukan yang terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian yang relevan menekankan pada penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang utamanya adalah yang terkait dengan variable masalah yaitu variable terikat (kinerja guru). Penelitian yang relevan dikemukakan bersifat repetisi dan replikasi di antaranya adalah:

Penelitian Sukadono (2002), menemukan kinerja guru dalam memperoleh peluang untuk membuktikan prestasi kerja mengajarnya, di daerah Jawa tengah, karena

motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sehingga para guru memperoleh hasil pengalaman belajar siswa yang sangat memuaskan. Sugiono (2000).

Selanjutnya penelitian Sear dan Herrison (1996) dalam mengamati gaya kepemimpinan demokratik di California dengan melibatkan responden guru sekolah dasar sebanyak 213, menemukan faktor-faktor esensi yang dominasi dalam menentukan kinerja guru sekolah dasar (*elementary school*), yang hasilnya menunjukkan bahwa *organization climate*, leadership, incentive, competency dan professionalism, menjadi kunci utama dalam mencapai prestasi kerja guru, Suparman (1997).

Penelitian Edi (2004), tentang kinerja kepala sekolah dalam memimpin sekolah menengah atas, memperoleh hasil hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan kedisiplinan dengan hasil kelulusan pendidikan yang cukup baik, yang dilakukan oleh para gurunya dengan kontribusi kedisiplinan organisasi dengan kepemimpinan kepala sekolah 35,312 %, dan 41,02% kontribusi kepemimpinan dengan kinerja guru di daerah Karawang Jawa Barat Syuryabrata (1983).

Ketiga penelitian tersebut menjadi rujukan untuk melakukan penelitian motivasi kerja guru yang sedang dilakukan sekarang di kota Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau.

## **B. Kerangka Berpikir**

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja guru**

Seorang guru yang dibina secara profesional oleh kepala sekolah yang demokratis akan menghasilkan kerja guru yang optimal. Karena pembinaan kepala sekolah terhadap profesional guru akan menghasilkan kinerja individu setiap guru yang akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi sekolah, hal tersebut membuktikan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh kuat terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan efektivitas yang tinggi akan mampu menggerakkan kinerja guru secara maksimal, guru akan bersemangat dalam bekerja dan akan berdampak pada semangat guru dalam mengajar di kelas, hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Komunikasi yang sehat baik secara hirarki maupun interpersonal akan membangkitkan rasa keakraban antara kepala sekolah dan guru, yang dampaknya kepala sekolah akan dipermudah dalam mengarahkan tujuan pendidikan yang diinginkan, dengan demikian jelas terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja guru.

Dari analisis di atas dapat diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja guru.

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru**

Salah satunya yang dituntut adalah bagaimana menggunakan waktu sebaik mungkin dalam proses pembelajaran, hal ini sejalan dengan bagaimana kerja guru dalam mengoptimalkan waktu untuk mencapai tingkat motivasi kerja guru yang tinggi. Dalam pembelajaran jadwal waktu sudah ditentukan secara baku berdasarkan kurikulum, guru dipaket secara ketat antara materi yang disajikan dengan waktu yang digunakan, bila guru mampu menyelesaikan tugas mengajarnya sesuai dengan jadwal maka guru tersebut termasuk dalam kategori efisien dalam pembelajaran.

Disamping itu seorang guru yang akan mengajar harus mempunyai perangkat pembelajaran yang jenisnya sudah dibakukan mulai dari program tahunan, program semester, KKM, silabus dan RPP, absen kehadiran dan daftar nilai siswa harus disiapkan oleh guru sebelum berdiri di kelas agar proses pembelajaran berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan kurikulum yang berlaku. Seorang guru yang mengikuti aturan dan bimbingan kepala sekolah akan dapat melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Dengan kemampuan mengoptimalkan waktu tersebut berarti gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah juga efisien, hal tersebut juga ditunjang dengan kerja sama diantara sesama guru akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam melakukan kerja, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang

kuat antara gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah dengan motivasi kerja guru, kinerja gurupun akan meningkat.

Dari analisis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

### **3. Hipotesis Penelitian**

Dari landasan teori dan kerangka berpikir dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut;

1. Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang.
2. Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang,
3. Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang .

### **C. Definisi Operasional**

Agar dalam penelitian ini mengarah pada obyek penelitian yakni pengaruh gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan dengan subyek penelitian adalah kepala-



kepala sekolah SMA di Kota Tanjungpinang menggunakan responden guru-guru SMA negeri di kota Tanjungpinang, maka perlu memberikan pengertian-pengertian tentang konsep-konsep variable sebagai berikut.

a. Variabel bebas X.1 (gaya kepemimpinan demokratik)

Gaya kepemimpinan dimana yang memiliki kekuatannya pada partisipasi bawahan dan stafnya dalam pengambilan keputusannya.

b. Variabel bebas X 2 (gaya kepemimpinan birokratik)

Gaya kepemimpinan dimana memiliki kekuatan pada efektifitas pelaksanaan tugas dengan mengedepankan pada ketaatan pimpinan dan staf pada aturan-aturan yang berlaku.

c. Variabel terikat Y (motivasi kerja guru)

Dorongan yang ada pada individu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan agar tercapai tujuan yang diharapkan

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Sesuai dengan batasan dan perumusan masalah, maka penelitian ini adalah penelitian yang bermaksud menguji tiga variabel, sehingga jenis penelitiannya tergolong dalam penelitian korelasional. Menurut Arikunto (1994 : 251) “Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksud untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel”.

Dalam penelitian ini bermaksud untuk menguji tiga variabel yang akan diteliti dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sehubungan dengan hal ini, maka dalam penelitian ini variabel yang dimaksud adalah motivasi kerja guru sebagai variabel Independen, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dan birokrasi kepala sekolah sebagai variabel dependennya.

Penelitian ini dilaksanakan selama 6 bulan, dimulai Maret sampai dengan Agustus 2008. Sedangkan untuk tempat penelitian akan dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri yang ada di Kota Tanjungpinang.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Penentuan populasi merujuk pada pendapat Sugiyono (2004 : 90) yaitu: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai

kuantitas dan karakteristik tertentu yakni guru PNS yang dibedakan antara guru senior dan guru junior yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti serta instrument yang digunakan, maka populasi dalam penelitian ini adalah guru guru Sekolah Menengah Atas Negeri Tanjungpinang , yang berjumlah 225 orang dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 3.1 Data Populasi penelitian

No.	Nama Sekolah	Jumlah guru
1.	SMA Negeri 1 Tanjungpinang	52 orang
2.	SMA Negeri 2 Tanjungpinang	60 orang
3.	SMA Negeri 3 Tanjungpinang	34 orang
4.	SMA Negeri 4 Tanjungpinang	39 orang
5.	SMA Negeri 5 Tanjungpinang	23 orang
6.	SMA Negeri 6 Tanjungpinang	17 orang
	Jumlah	225 orang

## 2. Sampel

Arikunto (1995 :120), membedakan untuk subyek yang kurang dari 100 dengan yang lebih dari 100, dengan menyatakan seperti berikut.

“Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10%–15%, atau 20%–25% atau

lebih tergantung pada (a) kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana, (b) sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, dan (c) besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti”.

Teknik sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling, yaitu pengambilan sampel dengan proporsi 33 % dari masing masing jumlah guru yang ada di sekolah masing-masing yakni 75 orang yang terdiri dari 75 % guru senior dan 25 % guru junior guru yang dengan sebaran sampel sebagai berikut:

Tabel : 3.2 Data Sampel penelitian

No.	Nama Sekolah	Jumlah guru	Jml sampel (33%)	Senior (75%)	Yunior (25%)
1.	SMA N 1 Tanjungpinang	52 orang	17 orang	13	4
2.	SMA N 2 Tanjungpinang	60 orang	20 orang	15	5
3.	SMA N 3 Tanjungpinang	34 orang	11 orang	8	3
4.	SMA N 4 Tanjungpinang	39 orang	13 orang	10	3
5.	SMA N 5 Tanjungpinang	23 orang	8 orang	6	2
6.	SMA N 6 Tanjungpinang	17 orang	6 orang	5	1
	Jumlah	225 orang	75 orang	57	18

### C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini pengukuran dilakukan pada situasi nyata yang dilihat menurut penilaian responden tentang apa yang dialami, bukan yang diinginkan. Dengan dasar itu, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuisisioner dalam bentuk angket sebagai alat ukur untuk mengetahui keadaan responden. Adapun

bentuk-bentuk kuisisioner disusun dalam bentuk pertanyaan-pernyataan yang akan dijawab oleh responden. Instrumen ini antara lain untuk mengukur variabel motivasi kerja guru (Y) sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ). Adapun kisi-kisi instrumennya sebagai berikut:

Tabel 3.3. Kisi-kisi instrument penelitian

No	Variabel	Sub variabel	Indikator	No. angket
1	Gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ )	a. Partisipasi bawahan	1. Pembagian tugas	1,4,6,7, 12,33 49,50
			2. Pemberian kesempatan pada guru	2,10,32 30,35
			3. Pemberian penghargaan pada bawahan	8,9,16, 36
			4. Pola pembinaan guru	3,5,18, 28,43,48
		b. Pengambilan Keputusan	1. Bersedia menerima kritik dan saran	13,31,41
			2. Sering mengajak diskusi dengan bawahan	14,15, 20,26, 27,29 45,46 47
			3. Melibatkan bawahan dalam pengambilan	19,22, 23,24 25,34, 37,38

			keputusan	39,40 44
		c. Tanggung jawab	1. Disiplin	17,
			2. digugu dan ditiru	21,
		d Memiliki Visi	1. Memiliki visi dan Misi yang jelas	42
2.	Gaya kepemimpinan-an birokratik (X2)	a. Efektifitas pelaksanaan tugas	1. Tanggung jawab	4,7,20, 43,44, 45,46 14
			2. disiplin kerja	17,
			3. disiplin kehadiran	13,
		b. Ketaatan pada aturan yang berlaku.	4. Kerjasama	5,12
			1. Instruksi pimpinan	9,11,49, 50
			2. ketaatan pada aturan	3,10,18
			3. Upaya peningkatan Pelayanan	19,21,22 42,43,48
			4.pemberian penghargaan-insentif	1,2,6,8 38,39,37
		c. Kelengkapan administrasi	1. Adminstrasi Guru	27 28,29
			2. Administrasi Sekolah	23,24 25,32
				31,,35

		d. Pola Pembinaan dan kontrol	1. pembinaan guru dan staf 2. Mengontrol pelaksanaan tugas	36,40,41 26,30,33 34,36
3.	Motivasi kerja Guru (Y)	a. motivasi kerja intern	1. Kematangan diri 2. Pendidikan 3. Harapan 4. Kebutuhan 5. Kepuasan kerja	15,23,5 37,38,39 40,44,46 47,48,49 25 16,18 4,7,8,19 17,20,21 22
		b. Motivasi kerja ekstern	1. Lingkungan kerja 2. Kompensasi 3. Penghargaan 4. Status dan tanggung Jawab	9,10,11, 12,13,24 26,27,28 29,30,31 32,33,34 35,45 5,6 2, 1,3,14,36

Selanjutnya, instrument yang disusun tersebut diuji validitas dan dihitung reliabilitasnya. Validitas instrument ini adalah merupakan validitas *contens* atau validitas isi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menjamin kualitas instrument dimaksud atau dengan kata lain keabsahan kuisisioner yang layak digunakan dalam penelitian.

Di bawah ini tersajikan instrumen penelitian disusun berdasarkan variabel yaitu gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) dan motivasi kerja guru (Y). Data-data yang dikumpulkan merupakan gambaran penelitian dari masing-masing variabel.

### 1. Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

#### Instrumen Motivasi Kerja Guru (Y) Yang Digunakan

Instrumen motivasi kerja guru (Y) yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan dan atau pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pertanyaan/pernyataan positif adalah  $a=5$ ,  $b=4$ ,  $c=3$ ,  $d=2$ , dan  $e=1$ . Sementara itu, skor atas pertanyaan-pernyataan negatif diberikan penilaian sebaliknya, yaitu  $a=-1$ ,  $b=-2$ ,  $c=-3$ ,  $d=-4$ , dan  $e=-5$ .

#### Uji Coba Instrumen

##### Validitas Instrumen

Validitas yang diukur adalah *validitas internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan, dibandingkan dengan *table r product moment*. Bilamana  $r$  hitung lebih besar dari  $r$ -tabel, maka butir kuisisioner tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan, setelah diolah dan dianalisis lalu disajikan secara lengkap.



Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dari butir pertanyaan mungkin terdapat butir yang dinyatakan tidak valid maka nomor butir itu tidak boleh dipakai lagi. Dengan demikian, banyak butir dinyatakan valid dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### **Reliabilitas Instrumen**

Hasil perhitungan reliabilitas instrumen ini disajikan secara lengkap sebagaimana *reliabilitas* instrumen pada umumnya yaitu dengan cara menghitung reliabilitas dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach Koefisien reliabilitas* instrumen yang dihasilkan adalah berarti bahwa instrumen ini memiliki *reliabilitas* yang cukup baik.

## **2. Variabel Gaya kepemimpinan Demokratik (X<sub>1</sub>)**

### **Instrumen Gaya kepemimpinan Demokratik (X<sub>1</sub>) Yang Digunakan**

Instrumen gaya kepemimpinan Demokratik (X<sub>1</sub>). yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan dan pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pertanyaan/pernyataan positif adalah a=5, b=4, c=3, d=2, dan e=1. Sementara itu, skor atas pertanyaan-pernyataan negatif diberikan penilaian sebaliknya, yaitu a=-1, b=-2, c=-3, d=-4, dan e=-5.

#### **d. Uji Coba Instrumen**

##### **Validitas Instrumen**

Validitas yang diukur adalah validitas internal consistency dengan menggunakan rumus product moment. Hasil perhitungan, dibandingkan dengan table r product moment. Bilamana r hitung lebih besar dari r-tabel, maka butir kuesioner tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan, setelah diolah dan dianalisis lalu disajikan secara lengkap. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dari butir pertanyaan mungkin terdapat butir yang dinyatakan tidak valid maka nomor butir itu tidak dipakai lagi. Dengan demikian, banyak butir dinyatakan valid dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

#### **3. Variabel Birokrasi Kepala Sekolah (X<sub>2</sub>)**

##### **Instrumen gaya kepemimpinan birokratik (X<sub>2</sub>) Yang Digunakan**

Instrumen gaya kepemimpinan birokratik (X<sub>2</sub>). yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan dan pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pertanyaan/pernyataan positif adalah a=5, b=4, c=3, d=2, dan e=1. Sementara itu, skor atas pertanyaan/pernyataan negatif diberikan penilaian sebaliknya, yaitu a=-1, b=-2, c=-3, d=-4, dan e=-5.

#### **d. Uji Coba Instrumen**

##### **Validitas Instrumen**

Validitas yang diukur adalah validitas internal consistency dengan menggunakan rumus product moment. Hasil perhitungan, dibandingkan dengan table r product moment. Bilamana r hitung lebih besar dari r-tabel, maka butir kuesioner tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan, setelah diolah dan dianalisis lalu disajikan secara lengkap.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dari butir pertanyaan mungkin terdapat butir yang dinyatakan tidak valid maka nomor butir itu tidak boleh dipakai lagi. Dengan demikian, banyak butir dinyatakan valid dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berbentuk interval, menurut pendapat Sugiyono (2004: 15) menyatakan bahwa: "Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan". Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan adalah data kualitatif yang diangkakan, dimana peneliti akan mengajukan pernyataan kepada responden dengan alternatif jawabannya untuk motivasi kerja guru (Variabel Y) dengan pilihan: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), selanjutnya jawaban sangat Setuju diberi skor 5, Setuju diberi skor 4, Ragu-ragu diberi skor 3, Tidak

Setuju diberi skor 2, dan Sangat Tidak Setuju diberi skor 1. Akhirnya data kualitatif yang sudah diangkakan tersebut diolah sesuai dengan teknik analisis data.

## 2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari guru-guru yang terdapat di SMA negeri yang ada di Kota Tanjungpinang yang akan memberikan informasi langsung tentang motivasi kerja dan kreativitas kerjanya.

## E. Analisis Data

### 1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner/angket yang disusun dan disebarikan kesemua sampel dengan berpedoman kepada skala likert. Menurut Sugiyono (2004 : 107) “skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tertentu tentang fenomena-fenomena sosial”.

Dalam *skala Likert variabel* yang akan diukur dijabarkan menjadi *sub variabel (indikator)*, kemudian sub variabel dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur (*deskriptor*) yang akhirnya menjadi beberapa butir soal. Dalam hal ini data kualitatif dirubah ke dalam data kuantitatif, yang artinya setiap pilihan jawaban masing-masing item angket yang disebarikan diberi skor. Untuk variabel X1 ( Gaya kepemimpinan demokratik ) dan X2 (Gaya kepemimpinan birokratik) dengan pilihan ,

1. Sangat Setuju (ST) dengan skor 5;

2. Setuju (S) dengan skor 4 ;
3. Ragu-ragu (R) dengan skor 3;
4. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2; dan
5. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1.

Pemberian skor tersebut berdasarkan pada asumsi bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru maka semakin tinggi intensitas yang dipilih, begitu juga dengan Gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik, semakin tinggi pilihan maka semakin tinggi pula pengaruh gaya kepemimpinan tersebut.

## 2. Pengujian Data

Berkaitan dengan penelitian ini, untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y maka teknik yang digunakan adalah *Korelasi Product Moment, Uji Linieritas dan Analisis Persamaan Regresi* dan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Verifikasi data yaitu memeriksa semua angket/kuisisioner yang telah di isi oleh responden.

1. Mengelompokkan item berdasarkan indikator.
2. Membuat tabel persiapan untuk tabulasi data.
3. Menghitung distribusi frekwensi dari masing-masing alternatif jawaban yang diberikan.
4. Motivasi kerja guru SMA di Kota Tanjungpinang yang merupakan variabel Y dalam penelitian ini, diketahui melalui perhitungan persentase, dengan rumus:

$$a. \quad p = \frac{f}{N} \times 100 \% \quad (\text{Sudijono, 2003: 40})$$

5. Menetapkan tingkat tinggi rendahnya variabel X1 , X2 dan variabel Y dengan kriteria sebagai berikut:

a. Menentukan tingkat motivasi kerja berpedoman pada kriteria

81%-100% = sangat baik

61%-80% = baik

41%-60% = cukup

21%-40% = kurang

0%-20% = kurang sekali (Arikunto, 1998: 57)

b. Sedangkan untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis kepala sekolah berpedoman pada kriteria

80% – 100% = Sangat tinggi (Arikunto, 1999: 245)

66% – 79 % = Tinggi

56% – 65% = Cukup

40% – 55% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

6. Melakukan analisis koefisien korelasi dengan rumus product moment

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \quad (\text{Sugiyono, 2004: 212})$$

Keterangan

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi yang dicari

$\sum x$  = Jumlah x

$\sum y$  = Jumlah y (skor total)

$\Sigma xy$  = Jumlah hasil kali x dan y

$\Sigma x^2$  = Jumlah x dikuadratkan

$\Sigma y^2$  = Jumlah y dikuadratkan

Untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi berpedoman pada kriteria berikut:

0,80 – 1,000 = Sangat kuat

0,60 – 0,799 = Kuat

0,40 – 0,599 = Sedang

0,20 – 0,399 = Rendah

0,00 – 0,199 = Sangat Rendah Sugiyono (2004: 214)

7. Untuk menguji signifikansi korelasi digunakan rumus *uji t* adalah:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Sugiyono, 2004: 314})$$

Keterangan

$t$  = Koefisien keberhasilan

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah sampel

## 8. Uji Linieritas Regresi dengan menggunakan Tabel ANAVA

TABEL ANAVA UNTUK UJI LINIERITAS REGRESI

Sumber Variasi	Dk	JK	RJK	F
Total JK	N	$\sum Y^2$	$\sum Y^2$	-
Regresi (a)	1	$JK(a) = \frac{(\sum Y)^2}{n}$	$JK(a) = \frac{(\sum Y)^2}{n}$	
Regresi (b/a)	1	$JK_{reg} = JK(b/a)$	$S^2_{reg} = JK(b/a)$	
Residu	n - 2	$JK_{res} = JK(S)$	$S^2_{reg} = \frac{JK(S)}{n-2}$	$\frac{S^2_{reg}}{S^2_{reg}}$
Tuna Cocok	k - 2	JK (TC)	$S^2_{TC} = \frac{JK(TC)}{k-2}$	
Kekeliruan	n - k	JK (E)	$S^2_E = \frac{JK(E)}{n-k}$	$\frac{S^2_{TC}}{S^2_E}$

## 9. Analisis Persamaan regresi digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

(Sugiyono, 2004: 238)

$$y = a \pm bx$$



Keterangan

- $\hat{Y}$  = subyek dalam variabel dependen yang diprediksi
- a = harga y bila  $x = 0$  (harga konstan)
- b = angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan peningkatan atau penurunan
- X = subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Data penelitian ditampilkan dalam deskripsi data dari ketiga variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ), variabel Gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ). Data yang diperoleh dari ketiga variabel selanjutnya data ditampilkan dalam rentang skor, rata-rata, simpangan baku (SD), modus ( $M_o$ ), median ( $M_e$ ) dan distribusi frekuensi.

##### 1. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja guru ( $Y$ )

Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel Motivasi kerja guru ( $Y$ ) diperoleh rentang data sebesar 44 dengan nilai terkecil 164 dan nilai terbesar 208. Adapun rentang teoritis untuk data hasil penelitian berada di antara 47 sampai dengan 235.

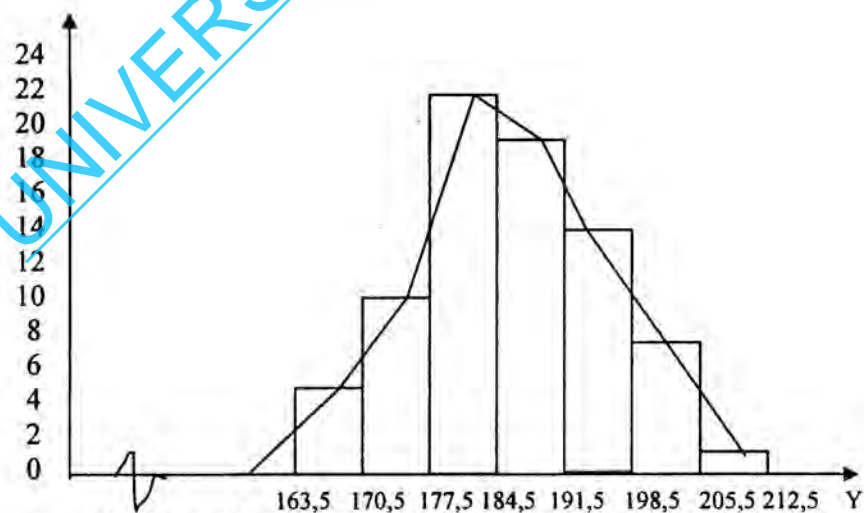
Motivasi kerja guru memiliki rata-rata  $\bar{X}_j = 185,853$ , simpangan baku (SD) = 9,6832 Modus ( $M_o$ ) = 183,1 Median ( $M_e$ ) = 189,3611.

Data hasil penelitian, dapat disajikan dalam tabel distribusi frekuensi berikut :

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja guru (Y)

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	f.x
1	164 - 170	5	167	163.5	170.5	835
2	171 - 177	9	174	170.5	177.5	1566
3	178 - 184	21	181	177.5	184.5	3801
4	185 - 191	18	188	184.5	191.5	3384
5	192 - 198	14	195	191.5	198.5	2730
6	199 - 205	7	202	198.5	205.5	1414
7	206 - 212	1	209	205.5	212.5	209
Jumlah		75	Jumlah			13939

Secara umum penyebaran data cukup baik sehingga dapat diinformasikan bahwa guru yang bertugas di Kota Tanjungpinang pada umumnya memiliki motivasi kerja yang cukup baik, meskipun beberapa memiliki efektivitas kerja guru yang kurang positif namun hal itu tidak mengganggu jalannya operasional pendidikan di sekolah tersebut. Berdasarkan data pada tabel distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan histogram berikut :



Gambar 4.1 : Histogram Motivasi Kerja guru (Y)

## 2. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Demokratik ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ) diperoleh rentang sebesar 47 dengan data terkecil 155 dan data terbesar 202 adapun rentang teoritis berada antara 47 sampai dengan 235.

Setelah dilakukan pengumpulan dan perhitungan statistik deskriptif, diperoleh nilai rata-rata gaya kepemimpinan demokratik adalah  $\bar{X}_1 = 176,0133$  simpangan baku (SD) = 19,7265, Modus ( $M_o$ ) = 167,45 Median ( $M_e$ ) = 174,3715.

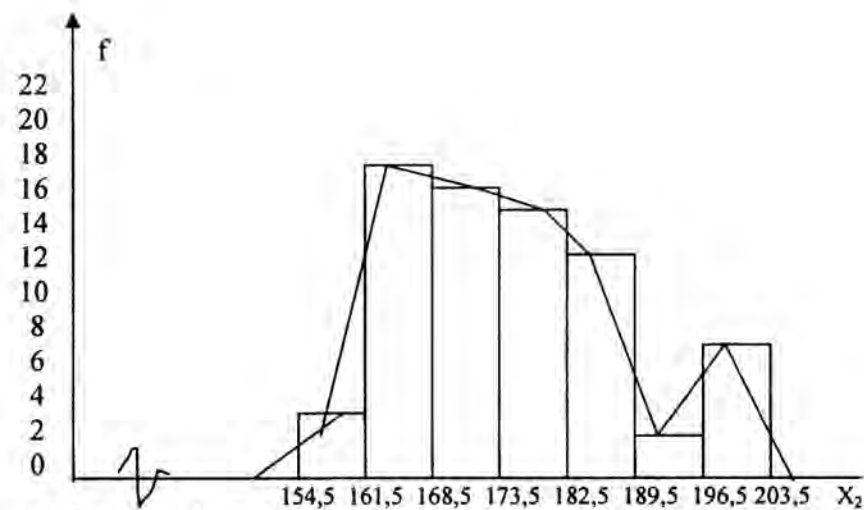
Selanjutnya data tersebut, dapat digambarkan dan dinyatakan dalam tabel distribusi frekuensi berikut :

Tabel 4.2. Tabel Distribusi Frekuensi Gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ )

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	f.x
1	155 - 161	3	158	154.5	161.5	474
2	162 - 168	20	165	161.5	168.5	3300
3	169 - 173	17	172	168.5	173.5	2924
4	176 - 182	15	179	173.5	182.5	2685
5	183 - 189	12	186	182.5	189.5	2232
6	190 - 196	2	193	189.5	196.5	386
7	197 - 203	6	200	196.5	203.5	1200
Jumlah		75	Jumlah			13201

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan data pada tabel distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan histogram dan poligon frekuensi berikut :



Gambar 4.2. Histogram Gaya kepemimpinan demokratis (X<sub>1</sub>)

Dengan memperhatikan bentuk grafik, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah yang bertugas di SMA Negeri di Kota Tanjungpinang berada pada batasan merata, namun secara umum gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan, kurang mampu mengakomodasi perkembangan yang ada. Hal tersebut terlihat dari data yang berat ke sebelah kiri, dalam hal ini belum mampu menempatkan dirinya sebagai pembaharu dalam menuju perubahan pengelolaan pendidikan.

### 3. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Birokratik (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah (X<sub>2</sub>) diperoleh rentang sebesar 40, untuk data terkecil adalah 160 dan data terbesar 200, adapun rentang teoritis berada antara 47 sampai dengan 235.

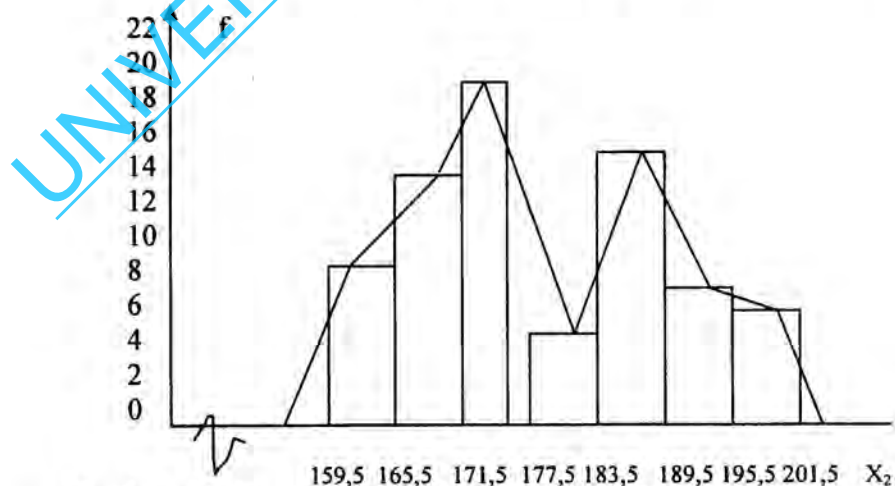
Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa rata-rata gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah adalah  $\bar{X}_2 = 178,58$ , selanjutnya nilai simpangan baku (SD) = 10,4553, Modus (Mo) = 173,5 sedangkan nilai Median (Me) = 176,214.

Tabel 4.3. Tabel Distribusi Frekuensi Gaya kepemimpinan birokratik (X<sub>2</sub>)

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	f.x
1	160 - 165	8	162.5	159.5	165.5	1300
2	166 - 171	13	168.5	165.5	171.5	2190.5
3	172 - 177	21	174.5	171.5	177.5	3664.5
4	178 - 183	5	180.5	177.5	183.5	902.5
5	184 - 189	15	186.5	183.5	189.5	2797.5
6	190 - 195	7	192.5	189.5	195.5	1347.5
7	196 - 201	6	198.5	195.5	201.5	1191
Jumlah		75		Jumlah		13393.5

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan data pada tabel distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan histogram dan poligon frekuensi berikut :



Gambar 4.3. Histogram Gaya kepemimpinan birokratik (X<sub>2</sub>)

Hasil temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa data gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah SMA Negeri berada pada lingkup yang merata antara satu dengan lainnya, meskipun demikian beberapa memiliki tingkat gaya kepemimpinan birokratik yang sangat baik dan sebagian lainnya memiliki tingkat gaya kepemimpinan birokratik yang kurang stabil.

## **B. Pengujian Persyaratan Analisis**

### **1. Uji Normalitas Liliefors**

Pelaksanaan uji hipotesis harus didukung oleh persyaratan, untuk memenuhi persyaratan tersebut, maka dilakukan uji normalitas sampel dengan galat taksiran. Uji normalitas dilakukan berdasarkan uji Liliefors dengan menetapkan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Perhitungan uji normalitas dilakukan untuk galat taksiran Y terhadap  $X_1$ , dan galat taksiran Y terhadap  $X_2$ . Dari hasil perhitungan uji normalitas galat taksiran tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel itu memiliki harga  $L_{hitung}$  lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai  $L_{tabel}$  pada taraf signifikansi sebesar  $\alpha = 0,05$ . Ikhtisar hasil perhitungan pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4. Hasil Pengujian Normalitas Galat melalui Uji Liliefors

NO	Galat Taksiran	N	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Kesimpulan
1	Y terhadap $X_1$	75	0,0999	0,0507	Normal
2	Y terhadap $X_2$	75	0,0999	0,0912	Normal

tera pada lampiran III, h

Keterangan :

- Y : Motivasi Kerja Guru  
 $X_1$  : Gaya Kepemimpinan Demokratik  
 $X_2$  : Gaya Kepemimpinan Birokratik  
n : Jumlah data = 75  
 $\alpha$  : Taraf signifikansi 5 % (0,05)

Dengan mengikuti persyaratan yang telah ditentukan, bahwa data disimpulkan berasal dari populasi yang berdistribusi normal jika

$$L_{hitung} < L_{tabel}$$

Dengan membandingkan nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  selanjutnya dapat disimpulkan bahwa variabel Y terhadap  $X_1$ , berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan nilai

$$L_{hitung} = 0,0507 < L_{tabel} = 0,0999$$

Untuk galat taksiran Y terhadap  $X_2$  bahwa data disimpulkan berasal dari populasi yang berdistribusi normal, hal ini didukung persyaratan  $L_{hitung} = 0,0912 < L_{tabel} = 0,0999$

Adapun untuk galat taksiran  $X_2$  terhadap  $X_1$  untuk taraf signifikansi 0,05 (5 %) dapat disimpulkan bahwa data berasal dari



populasi yang berdistribusi normal dengan nilai

$$L_{hitung} = 0,0883 < L_{tabel} = 0,0999$$

## 2. Pengujian Homogenitas

Untuk uji homogenitas dilakukan melalui uji Bartlett, dalam uji Bartlett diisyaratkan bahwa variabel penelitian adalah homogen jika memenuhi syarat  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ .

Hasil perhitungan uji homogenitas untuk varians skor variabel Y ditinjau dari variabel  $X_1$ , varians skor variabel Y ditinjau dari variabel  $X_2$  dan varians skor variabel  $X_2$  ditinjau dari variabel  $X_1$  hasil perhitungan tertera pada tabel berikut :

**Tabel 4.5. Hasil Pengujian Homogenitas**

No	Varians	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel}$	Kesimpulan
1	Y ditinjau dari $X_1$	23,0258	40,113	Homogen
2	Y ditinjau dari $X_2$	27,0282	43,8	Homogen

Keterangan : n = jumlah data 75

$\alpha$  = taraf signifikansi 0,05

Berdasarkan data pada tabel dan berpedoman pada ketentuan yang telah ditetapkan, maka untuk variabel motivasi kerja guru (Y) terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung} = 23,0258 < \chi^2_{tabel} = 40,113$  sehingga disimpulkan bahwa kedua variabel berasal dari varians yang homogen.

Untuk variabel motivasi kerja guru (Y) terhadap variabel gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) diperoleh  $\chi^2_{hitung} = 27,0282 < \chi^2_{tabel} = 43,8$  sehingga disimpulkan bahwa kedua variabel berasal dari varians yang homogen.

Selanjutnya untuk variabel gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung} = 14,3525 < \chi^2_{tabel} = 41,3$  sehingga disimpulkan bahwa kedua variabel berasal dari varians yang homogen.

### C. Pengujian Hipotesis

- 1) Hipotesis yang pertama berbunyi : **“terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja guru “**

Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : \rho_{31} = 0$$

$$H_1 : \rho_{31} > 0$$

Keadaan tersebut menginformasikan  $H_0$  (hipotesis nol) bahwa tidak terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja guru, melawan alternatif  $H_1$  (hipotesis alternatif) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja guru, pengujian dilakukan melalui teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

#### a. Tafsiran Persamaan Regresi dan Korelasi $X_1$ dan Y

**Tabel 4.6. Hasil Uji Koefisien Regresi  $X_1$  dan Y**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	83,996	52.489		1.709	.000
	Demokratik	0.5774	.018	.998	124.564	.001

a. Dependent Variable: Motivasi

Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi variabel Y atas  $X_1$  adalah  $\hat{X}_3 = 83,9961 + 0,5774 X_1$ . Persamaan tersebut menginformasikan bahwa setiap perubahan kualitas gaya kepemimpinan demokratik sebesar satu satuan maka, perubahan tersebut akan mempengaruhi perubahan terhadap motivasi kerja guru sebesar 0,5774 pada arah yang positif dengan konstanta 83,9961.

Berdasarkan persamaan  $\hat{X}_3 = 83,9961 + 0,5774 X_1$  tersebut kemudian dihitung tingkat keberartian hubungan antara variabel gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung} = 50,5431$  sedangkan nilai  $F_{tabel} = 3,98$  dapat dilihat berdasarkan tabel berikut :

Tabel 4.7. ANOVA uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2838.700241	1	2838.70024	50.5431	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4099.966425	73	56.1639236		
	Total	2597920	74			

a. Predictors: (Constant), Demokratik

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2838.700241	1	2838.70024	50.5431	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4099.966425	73	56.1639236		
	Total	2597920	74			

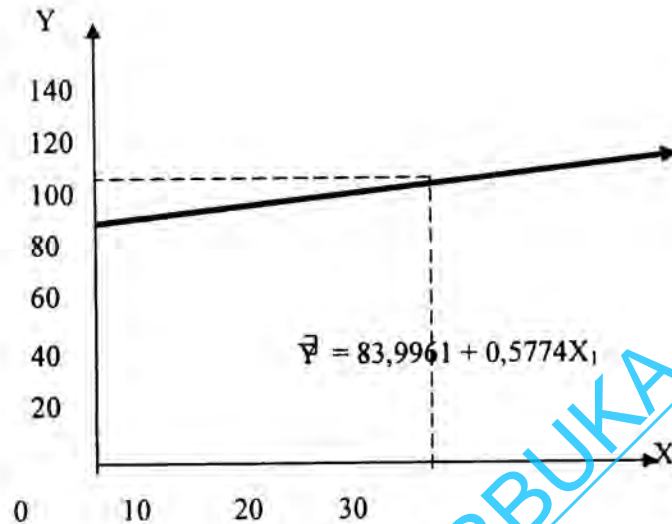
b. Dependent Variable: Motivasi

Dalam perhitungan anova dihasilkan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga pengaruh dari kepemimpinan adalah signifikan. Selanjutnya dalam uji linearitas regresi diperoleh nilai  $F_{hitung} = 0,6073$  sedangkan nilai  $F_{tabel} = 1,74$  nilai tersebut menginformasikan bahwa  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga diperoleh kesimpulan bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) adalah linear, sehingga diperoleh :

\*\* : Regresi sangat signifikan , dengan

$$F_t = 50,5431^{**} > F_t = 7,01$$

Adapun persamaan regresi tersebut dapat digambarkan dengan grafik berikut :



Gambar 4.4. Grafik persamaan regresi  $\hat{Y} = 83,9961 + 0,5774 X_1$

Pada tahap selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dalam hal ini diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ) adalah  $r_{13} = 0,6396$ .

Tabel 4.8. Koefisien Korelasi  $X_1$  dan  $Y$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>a</sup>	.409	.409	0.685

a. Predictors: (Constant), Demokratik

Untuk memaknai nilai koefisien korelasi, selanjutnya dihitung pula Uji keberartian koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ) melalui uji-t.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Hasil perhitungan pengujian keberartian koefisien korelasi tertera pada tabel berikut :

**Tabel 4.9. Hasil Pengujian Keberartian Koefisien Korelasi gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_1$ ) Dengan Motivasi Kerja Guru ( $Y$ )**

n	$r_{13}$	$t_{hit}$	$t_{tab} (0,05)$
75	0,6396	7,2060**	1,66

Keterangan :

$r_{13}$  : koefisien antara  $X_1$  dan  $Y$

\*\* : sangat signifikan

( $t_{hit} = 7,2060 > t_{tab} = 1,66$  pada  $\alpha = 0,05$ )

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ).

Selanjutnya melalui nilai koefisien korelasi dapat dihitung koefisien determinasi =  $r^2_{13} \times 100\%$  sehingga diperoleh nilai koefisien determinasi = 40,93 %.

Nilai koefisien determinasi tersebut menyatakan bahwa 40,93 % dari varians motivasi kerja guru ( $Y$ ) dipengaruhi gaya

kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ). Semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ), maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja guru ( $Y$ ).

#### b. Pengujian Hipotesis Sederhana $X_1$ dan $Y$

Uji individual pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ), adalah pengujian dari hipotesis berikut :

$$H_0 : \rho_{y1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y1} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $\rho_{y1} = 0,305$  jelas bahwa nilai probabilitas  $\rho_{31} = 0,305 > 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi adalah signifikan, dengan kesimpulan bahwa terima  $H_1$  dengan pernyataan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan langsung dari pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ).

- 2) Hipotesis yang kedua berbunyi : “terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan birokratis terhadap motivasi kerja guru “

Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : \rho_{y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y2} > 0$$

Keadaan tersebut menginformasikan  $H_0$  (hipotesis nol) bahwa tidak terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan birokratik terhadap motivasi kerja guru, melawan alternatif  $H_1$  (hipotesis alternatif) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan birokratik terhadap motivasi kerja guru, pengujian dilakukan melalui teknik analisis regresi dan korelasi sederhana..

**a. Tafsiran Persamaan Regresi dan Korelasi  $X_2$  dan Y**

Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi variabel Y atas  $X_2$  adalah  $\bar{Y} = 88,4099 + 0,6226 X_2$ . Persamaan tersebut menginformasikan bahwa setiap perubahan kualitas gaya kepemimpinan birokratik sebesar satu satuan, maka perubahan tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja guru sebesar 0,6226 pada arah yang positif dengan konstanta 88,4099.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Koefisien Regresi  $X_2$  dan Y**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	88,4099	22,459		1,1904	.003
	Birokratik	0,6226	.038	.898	144,764	.001

a. Dependent Variable: Motivasi

Berdasarkan persamaan  $\hat{X}_3 = 88,4099 + 0,6226 X_2$  tersebut dihitung tingkat keberartian hubungan antara variabel gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru



(Y). Sedangkan dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung} = 60,1904$  dan nilai  $F_{tabel} = 3,98$ , sebagaimana dalam tabel berikut :

**Tabel 4.11. ANAVA uji Signifikansi dan Linearitas Regresi**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2590981.333	1	2590981.33	60.190458	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3135.671526	73	3135.67153		
	Total	2590981.333	74			

a. Predictors: (Constant), Demokratik

b. Dependent Variable: Motivasi

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan , dengan

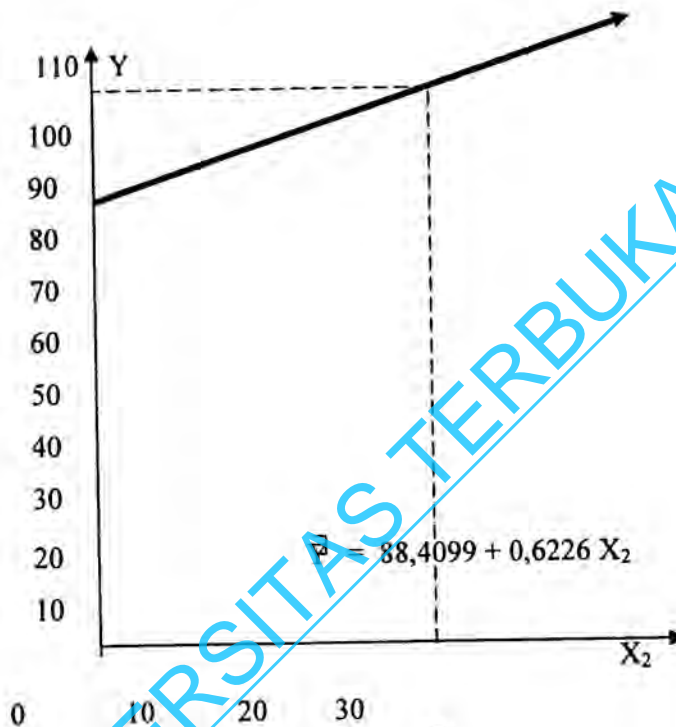
$$F_h = 60,1904^{**} > F_t = 7,01$$

Nilai tersebut menyatakan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  berdasarkan hubungan tersebut maka disimpulkan bahwa kedua variable memiliki hubungan atau regresi yang signifikan. Selanjutnya dalam uji linearitas regresi diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,03, yang berarti berada dibawah nilai signifikansi 0,05, nilai tersebut menginformasikan bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan birokrasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) adalah linear.

Berpedoman pada nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa regresi adalah linier. Selanjutnya dari hasil pengujian tersebut untuk

persamaan regresi  $\bar{Y} = 88,4099 + 0,6226 X_2$ . dapat dipertanggung jawabkan untuk dijadikan alat dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya persamaan regresi tersebut dapat digambarkan dengan grafik berikut :



Gambar 4.5. Grafik persamaan regresi  $\bar{Y} = 88,4099 + 0,6226 X_2$

Pada tahap selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dalam hal ini diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) adalah  $r_{23} = 0,6722$

Dari data tersebut dihitung pula Uji keberartian koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) melalui uji-t sehingga diperoleh nilai t hitung

sebesar 7,8638 sedangkan  $t$  tabel adalah 2,39, sehingga diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka hipotesis diterima.

**Tabel 4.12. Hasil Pengujian Keberartian Koefisien Korelasi gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ )**

**Tabel 4.12. Koefisien Korelasi antara  $X_2$  dan  $Y$**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.672	.451	.451	0.698

a. Predictors: (Constant), Demokratik

Keterangan :

$r_{23}$  : koefisien antara  $X_2$  dan  $Y$

\*\* : sangat signifikan

$$(t_{hit} = 7,8638 > t_{ta} = 2,39 \text{ pada } \alpha = 0,05)$$

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ). Berdasarkan nilai koefisien korelasi tersebut juga dapat dihitung koefisien determinasi =  $r^2_{23} \times 100\%$  sehingga diperoleh nilai koefisien determinasi = 45,18 %.

Nilai koefisien determinasi tersebut menyatakan bahwa 45,18 % dari varians motivasi kerja guru ( $Y$ ) dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ), semakin baik gaya kepemimpinan

birokratik ( $X_2$ ), maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja guru ( $Y$ ).

#### b. Pengujian Hipotesis Sederhana $X_2$ dan $Y$

Uji individual pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ), adalah pengujian dari hipotesis berikut :

$$H_0 : \rho_{y_2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y_2} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $\rho_{y_2} = 0,4406$  jelas bahwa nilai probabilitas  $\rho_{y_2} = 0,4406 > 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ). Selanjutnya disimpulkan terima  $H_1$  dengan pernyataan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan langsung gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ).

#### 3. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Demokratik ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Birokratik ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja Guru ( $Y$ )

Dari hasil perhitungan analisis regresi ganda untuk variabel gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik dengan motivasi kerja guru ( $Y$ ) ditunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 47,065 + 0,342X_1 + 0,141X_2$ .

Tabel 4.13. Koefisien Regresi antara X1 dan X2 dengan Y

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47,065	2.501		1.652	.001
	Demokratik	0,342	.056	.996	3.988	.000
	Birokratik	0,141	.045	.002	.085	.003

a. Dependent Variable: Motivasi

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap penambahan satu satuan  $X_1=0,342$  (gaya kepemimpinan demokratik) dan  $X_2=0,141$  (kepemimpinan birokratik) secara bersama-sama akan diikuti oleh penambahan satuan Y (motivasi kerja guru)  $X_1+X_2=0,483$  pada arah yang sama dengan konstanta 47,065.

Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi ganda dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.14. Analisis varians untuk Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi  $\hat{Y} = 47,065 + 0,342X_1 + 0,141X_2$**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3234,775	2	912,111	36,526**	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2422,223	72	4,042		
	Total	112,552	74			

a. Predictors: (Constant), Birokratik, Demokratik

b. Dependent Variable: Motivasi

Keterangan :

\*\* = Regresi sangat signifikan karena  $F_{hitung} = 36,526 > F_{tabel \alpha = 0,05} = 3,26$

Berdasarkan uji signifikansi tersebut bahwa hubungan gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru (Y) dinyatakan dengan persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 47,065 + 0,342X_1 + 0,141X_2$ . Ini berarti bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru (Y). Uji koefisien korelasi ganda dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.15. Uji Signifikan Koefisien Korelasi Ganda**

**Model Summary**

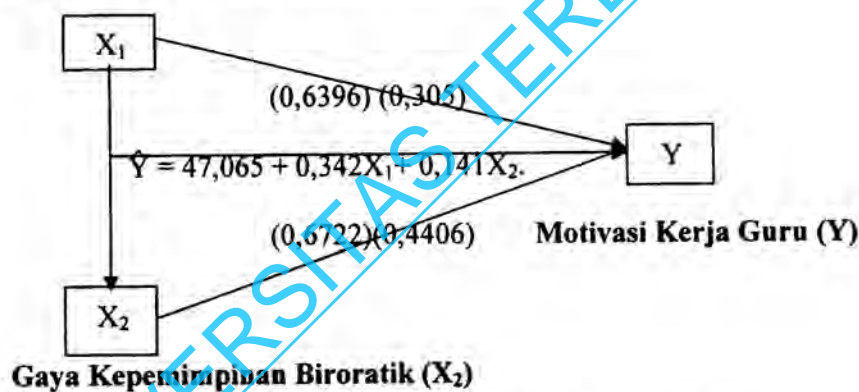
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,815	0,664	0,664	,897

a. Predictors: (Constant), Birokratik, Demokratik

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi adalah sebesar 0,664. Ini menunjukkan bahwa 66,4% variasi yang terjadi pada motivasi kerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru (Y) melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 47,065 + 0,342X_1 + 0,141X_2$ .

Dari nilai tersebut di atas diperoleh diagram jalur hubungan kausal antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y dinyatakan sebagai berikut :

**Gaya Kepemimpinan Demokratik ( $X_1$ )**



Bagan 4.1 Diagram Jalur hubungan  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

## A. Pembahasan Hasil Penelitian

### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung dari Gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) terhadap

motivasi kerja guru (Y). Kontribusi tersebut bersifat langsung yang besarnya adalah 40,90 %. Lebih jelasnya 40,90 % motivasi kerja guru SMA Negeri yang ada di Kota Tanjungpinang ditentukan oleh gaya kepemimpinan demokratik yang dimilikinya dan 59,10 % lainnya dipengaruhi oleh beragam faktor baik internal maupun eksternal. Berdasarkan fakta tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemahaman dan pengetahuan gaya kepemimpinan demokratik seorang pemimpin akan sangat menentukan kualitas kerja guru yang dipimpinnya.

Sesuai dengan kenyataan tersebut perlu kiranya Kepala sekolah mendapatkan pendidikan dan pelatihan tentang pengetahuan manjerial dan kemampuan mengelola organisasi yang profesional. harus terampil dalam memilih dan menggunakan tipe gaya kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan demokratik dapat menjadi pilihan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengelola pendidikan.

juga perlu memiliki sikap dan perilaku yang dapat terandalkan, agar keberadaannya mampu membangun kepedulian dan partisipasi kerja guru dan bawahan, beberapa perilaku tersebut diantaranya konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, integratif dan rasional.

Adapun faktor lain yang juga perlu dipertimbangkan dalam mengelola institusi adalah perbaikan gaji pegawai (insentif), kenyamanan dan keamanan dalam bekerja guru, hubungan dengan guru. Bila dikaitkan dengan persamaan regresi yang menghubungkan antar gaya kepemimpinan demokratik dengan motivasi kerja guru, jelas bahwa motivasi kerja guru



didukung secara signifikan oleh gaya kepemimpinan demokratik, hal ini sesuai dengan persamaan  $\bar{Y} = 83,9961 + 0,5774 X_1$

Persamaan tersebut menginformasikan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan demokratik sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan efektivitas kerja guru sebesar 0,5774 dengan konstanta 83,9961.

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Birokratik ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)**

Dari hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja guru (Y), pengaruh tersebut cukup besar yang dinyatakan oleh koefisien determinasi yang besarnya adalah 45,18 %. Berdasarkan fakta tersebut, maka usaha untuk meningkatkan motivasi kerja guru juga dapat dilakukan dengan meningkatkan gaya kepemimpinan birokratik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pengelola operasional pendidikan.

Dengan mempertimbangkan persamaan regresi antara variabel gaya kepemimpinan birokrasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja guru (Y), yaitu  $\bar{Y} = 88,4099 + 0,6226 X_2$ . Dari persamaan tersebut dapat diinformasikan bahwa setiap peningkatan Gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) sebesar satu satuan, maka peningkatan tersebut akan diikuti oleh peningkatan Motivasi Kerja guru (Y) sebesar 0,6226 dengan konstanta 88,4099.

#### D. Keterbatasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini peneliti telah berupaya semaksimal mungkin untuk memperoleh data yang sebenar-benarnya dan mengontrol kondisi yang berkaitan dengan proses dari hasil penelitian secara optimal, namun berbagai kendala tidak jarang muncul pada saat melaksanakan penelitian, antara lain:

1. Instrumen sebagai alat ukur untuk mengukur motivasi kerja guru (Y) terhadap gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ) masih memiliki kelemahan karena kemampuan peneliti yang masih terbatas dalam membuat instrumen.
2. Dalam menjawab pertanyaan yang terungkap dalam instrumen, responden terlihat kurang cermat atau kurang jujur sehingga tidak menggambarkan hasil yang sebenarnya.
3. Motivasi kerja guru (Y) hanya dibatasi pada dua variabel, yaitu gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan birokratis ( $X_2$ ), padahal masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.
4. Namun demikian dengan berbagai kelemahan dan keterbatasan yang ada, dan dengan tidak mengurangi kesahihan signifikansi hasil penelitian yang diperoleh, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam memecahkan masalah yang terkait dengan motivasi kerja guru.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang.
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang..
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang.
4. Gaya kepemimpinan birokratik memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Tanjungpinang.

#### **B. Saran**

Berdasarkan simpulan di atas, dapat diajukan beberapa saran berikut ini:

1. Gaya kepemimpinan demokratik merupakan unsur penting dalam menggerakkan dan memotivasi semangat kerja guru serta sekaligus menjadi

tumpuan bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu upaya peningkatan efektifitas gaya kepemimpinan demokratik untuk menunjang kinerja guru perlu memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh. Dalam penelitian ini walaupun gaya kepemimpinan demokratik memiliki pengaruh yang besar, tetapi kekuatan semangat kerja dan motivasi guru dalam bekerja tercermin dalam proses pembelajaran tersebut, oleh sebab itu harus tetap dipelihara dan ditingkatkan.

2. Mengefektifkan gaya kepemimpinan birokratik dalam upaya peningkatan motivasi kerja guru.

Gaya kepemimpinan birokratik yang diterapkan oleh kepala sekolah yang kondusif dapat memberikan dorongan dan semangat kepada guru dalam melakukan tugasnya, hal tersebut tentunya untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian maka upaya peningkatan efektifitas gaya kepemimpinan birokratik oleh kepala sekolah yang kondusif dalam memotivasi gurunya menjadi salah satu penentu keberhasilan guru dalam pembelajaran dimana pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi sekolah.

3. Perlu pembinaan secara serius terhadap para kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan birokratik secara efektif melalui seminar, dan diskusi antar kepala sekolah SMA Tanjungpinang dalam wadah MKKS SMA.

## DAFTAR PUSTAKA

- American Management Association. (1972). *Product Service Management*. USA: American Management Association, Inc.
- Arikunto, Suharsimi. (1999). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bina Aksara.
- Beck, Lynn G, and Joseph Murphy. (1996). *The Four Imperatives of a Successful School*. USA: Corwin Press Inc.
- Bigley, Georgory A. (2003). *Motivation at Work*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Bovée, Courland L. *et. al.* (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Brint, Du. (1984). *Foundations of Organization Behaviour*. New Jersey: Printice Hall.
- Dahnke, Gordon L, dan Glen W. Clatterbuck. (1990). *Human Communication: Theory and Reseach*. belmont, California: Wadsworth Publisher, Company.
- David, Fred R. (1994). *Strategic Management*. Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Davis, Keith. (1981). *Human Behaviors at Work*, 6<sup>th</sup> Edision. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Departemen Agama RI. (1998/999). *Pedoman Pembuatan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1988). *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ellsberry, James L. (1999) Oct. Auditing a School's Climate for Learning and Working. *The Education Digest*.
- Elsbree, Willard S dan Harold J. McNally. (1980). *Elementary School Administration And Supervision, Second Edition*. New York: American Book Company.
- Esposito, Cynthia. (1999). Apr. School Climate and its Effect on the School Performance of Urban. *The School Psychology Review*.
- Folger, Thomas L. (2000). *Management By Influence (MBI)*. New York: Paulist Press and MacMillan, Inc.
- Francine, Robert S. (1991). *Organizational Working Group*. Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Gamble, Teri Kwal dan Michael Gamble. (1994). *Communication Works*. New York: Random House.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dn James H. Donnelly Jr. (1991). *Oranizations: Behavior-Structure-Process Homewood*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Glasman, Nataftaly S. (1996). Fall. On Management and leadership in Jewish School Principalship. *Journal of Jewish Education*.
- Goens, George A. (1996). Does Your School Have a Soul ? *Pincipal (Reston Va)*, iss. 0271-6062 v 76.
- Gullet, Hick Herbert G and C. Ray. (1975). *Organization: Theory and Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gunawan, Markus (2007). *Provinsi Kepulauan Riau*. Batam, Titik Cahaya
- Halsey, Victoria. (1996) Oct. Creating a school Where People Want to be ? *Thrust for Educational Leadership*.
- Hamalik, Omar. (2000). *Metodologi Pengajaran Ilmu Pendidikan*. Bandung: Mandar Maju.
- Hamptom, David R. (1986). *Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hanson, E. Mark. (1991). *Educational Administration And Organization Behavior, Thirt Edition*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hersey, Paul., dan Kenneth H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Idris, Jamaluddin. (2005). *Kompilasi Pemikiran Pendidikan*. Banda Aceh: Taufkyah.
- Ivancevich, John M, James H. Donnelly dan James Gibson. (1983). *Managing for Performance*. Plano Texas: Business Publications, Inc.
- Kast, Fremont E, Rosenzweig, James E. (2002). *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan A Hasyimi Ali.
- Kemp, Jarrold E. (1985). *Proses Perancangan Pengajaran*, terjemahan Asril Majohan dkk. Bandung: ITB.
- Kerk, James A. (1999). Teacher's Performance and education quality effect. *Educational Research American Journal and Journal of Jewish Education (JOJE)*. 021-5249, v Autumn.
- King, Marry L and Jose M. King. (1998). *Human Resources Management*. Sydney: Macmillan Inc.
- Lawlor, Alan. (1988). *Manual Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.

- Littlefield, C.L, Frank M. Rachel dan Donald L. Caruth. (1976). *Office and Administrative Management: System Analysis, Data Processing and Office Services*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Lordducky, Robert L. (2000). *Management Practice*. Homewood Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Malvine, John C. (1999). *Environment Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mahsun, Mohammad. (2006). *Pengukuran kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkuprawira, Syafri-Aida Vitaya Hubies. (2006). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manossa, Josephine K. (1989). *Human Resources Managemen: Work and Incentive Distribution*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Marshall, Ronny G. (1999). *Management*. London: Row and Haper.
- Massie, Joseph L dan John Douglas. (1997). *Managing A Contemporary Introduction*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Michell, Terence R. (1985). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavio*. New York: McGraw-Hill, Co.
- Miskel Cecil G and Hoy Wayne K. (1980). *Mqnamagement of Organizations Behaviour: Utilizing Human Resource. 3<sup>rd</sup> Edision*. New Delhi: Prectice-Hall of India.
- Moekijat. (1990). *Azas-azas Prilaku Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Moore, Benn D. *Questionery Instrumentation Research*. New Delhi: MacMilland and Sankhar Private.
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir. (1985). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Myers, M. Scot. (1970). *Every Employee A Manager*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Ndraha, Taliziduhu. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pace, R. Wayne dan Don F Faules. (1999). *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Rosda
- Pidarta, Made. (1988). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: DepDikBud.

- Plucker, Jonathan and Michael L.Slavkin, July. (2000). Unify Curriculum around the needs of student, Teachers, and Community alike. *The educationDigest*.
- Plucker, Jonathan & Michael L.Slavkin. (2000). School Management: Teachers, and Performing alike. *The educationDigest*,iss 0013-127X, v 66 no3.
- Popham, W. James and Evi L. Baker. (1992). *Teknik Mengajar Secara Sistematis*, terjemahan Amirul hadi dkk. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, Lymans W. (2004). *Orgaization Management To Build of Group Cooperation Strength Team*. London: Heinman Inc.
- Prabu Mangkunegara, A.A.Anwar. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*.Bandung: Reflika Aditama.
- Prokopenko, Joseph. (1987). *Productivity Management: A Practical Handbook*. Geneva: ILO, International Labour Office.
- Reiger, Robert C and Judith Stang. (2000), Fall. Management and Motivation: an Analysisi of productivity in Education and Workralce. *Education Journal (Chula Vista, Calif)*.
- Riberu, J. (2003). *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Richerick, Karl D. (1999). Increasing Teacher Performance: A Studi of Changening role of the Secondary Principal. *American Secondary Education*. Iss 0003-1003. v. 28 no5.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Gramedia.
- Rue, Leslie W dan Lloyd L. Byars. (1977). *Management: Theory and Application*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Salmonn, Robert D. (1998). *Working Climate*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Saunder, Robert N. (1999). Managing and Working Teacher Performance *The Education Digest*. Iss. 013-127X, v 65 no2.
- Sear, Robert N and Donald T. Harrison. (1995). Aug. Work satisfaction in school's organization. *American Journal, Educational Research*.
- Seels, Barbara B and Rita C. Richey. (1994). *Intructional Techology*. Washington DC.: Association for Educational Commmunication Technology.
- Sergiovanni, Thomas J. (1996) Spring. *The Education Forum*.
- Shalahuddin Sanusi. (1967). *Integritas Ummat Islam*. Bandung: PTDI Senat Uswatun Khasanah.
- Simamora, Henry. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.



- Siswojo. (1987). *Metode Penelitian Sosial I*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Sloma, Richard S. (1997). *No Nonsense Management, A General Manager's Primer*. London: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Smith, Patria L dan Tillman J. Ragan. (1993). *Instructional Design*. New York: Oklahoma University Press.
- Soeharto, Karti. (1995). *Teknologi Pembelajaran. Pendekatan Sistem, Konsepsi dan Model, SAP. Evaluasi, Sumber Belajar dan media*. Surabaya: SIC.
- Soekanto, Soerjono. (1985). *Kamus Sosiologi*. Jakarta: C.V. Rajawali.
- Sporck, Benyamin T. (1990). *Industrial Psychology*. New Delhi: Tata MacMilland Private.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Cetakan kedua. Jakarta: Erlangga
- Stevensson, Alter J. (1996). *Organization Behavior Performance*. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Sugiono. (2000). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta.
- Suparman, Atwi. (1997). *Desain Instruksional*. Jakarta: PAU-UT.
- Suryabrata, Sumadi. (1983). *Metode Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali
- Syam, Mardjiin. (1986). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Surabaya: Yayasan Pendidikan Practise
- Tedore, Horald K. (1992). *Cases and Field Research*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc
- Tescke, Stephen P. (1996). Oct. Becoming a Leader of Leaders. *Thrust for Educational Leadership*.
- Tiffin, Joseph, dan Ernest J. McCormick. (1985). *Industrial Psychology*. Tokyo: Maruzen Co. Ltd.
- Timpe, A. Dale. (1991). *Seni dan Pengetahuan Bisnis: Kepemimpinan*, terjemahan Susanto Budidharmo. Jakarta: PT. Gramedia.
- (1992). *Performance*. terjemahan Yulia Suzana. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tooling, James G. (1999). *Sample and Technical Sampling*. Englewood, Cliffs, New Jersey: Printice-Hall, Inc.
- Tornton, Stephanie R. (1992). *Change and Exchanger in the Work Wordl*. McGraw-Hill Book Company Inc.

- Tropman, Don B dan George P. Donald. (1991). *Managerial Planning*. San Fransisco: Jossey Bass, Publ.
- Umaedi. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: DIKNAS, DIKTI.
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Vondle, David P. (1989). *Service Management Systems*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wahjosumidjo (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Warga, Richard G. (1993). *Personal Awareness A Psychology of Adjustment*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Wasistiono, S (2009) *Bahan Matrikulasi Manajemen Pemerintahan untuk mahasiswa*. Jakarta: Magister Administrasi Pemerintahan Daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN I

## KUESIONER

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN BIROKRATIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI  
KERJA GURU**

**I. PETUNJUK MENGERJAKAN**

- a. Tuliskan identitas diri saudara pada kolom yang tersedia
- b. Cermati pertanyaan-pernyataan yang terdapat dalam tabel angket berikut, kemudian tentukan pilihan jawaban saudara/ri, dengan cara memberikan tanda cek (√) pada kolom yang telah disediakan.
- c. Adapun alternative jawabannya adalah sebagai berikut:
  - i. Sangat Setuju (SS)
  - ii. Setuju (S)
  - iii. Ragu-ragu (R)
  - iv. Tidak Setuju (TS)
  - v. Sangat Tidak Setuju (STS)
- d. Terima kasih atas waktu luang saudara/ri untuk mengisi angket ini, mudah-mudahan partisipasi saudara merupakan kontribusi konkrit saudara/ri demi peningkatan kualitas sekolah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan

**IDENTITAS RESPONDEN**

**N A M A** : .....

**JENIS KELAMIN** : .....

**N I P** : .....

**PANGKAT/GOL.** : .....

**MATA PELAJARAN** : .....

**ASAL SEKOLAH** : .....

**ALAMAT SEKOLAH** : .....

.....

## I. GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK

### KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK

No	Daftar Pertanyaan yang diajukan	Silang Pilihan Jawaban Anda !				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya diberi tugas tertentu karena saya diakui mampu oleh Kepala sekolah					
2	Sebagai guru saya merasa telah mendapat kesempatan untuk maju					
3	Kepala sekolah menindak lanjuti setiap kekeliruan yang dilakukan guru sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan perbaikan					
4	Penempatan tugas kepada guru didasarkan pada kompetensi yang dimiliki guru					
5	Teguran langsung oleh pimpinan pada bawahan membuat jera berbuat onar					
6	Urutan penyampaian job deskripsi mulai dari uraian, memberi contoh, memberi latihan dan mendapat umpan balik					
7	Kepala Sekolah selalu membuat rencana kerja, melaksanakan, mengorganisasikan dan menilai sejauh mana rencana terlaksanakan					
8	Kreatifitas guru dalam bekerja perlu mendapat penghargaan dari pimpinan					
9	Memupuk rasa saling hormat menghormati diantara sesama guru dan personil lainnya					
10	Atasan saya memprioritaskan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi					
11	Dalam bekerja pimpinan harus menunjukkan					

	lebih bersemangat dari pada bawahannya				
12	Saya sangat senang menerima tugas-tugas dari atasan				
13	Pimpinan saya dengan senang hati menerima kritik dan saran dari bawahan				
14	Pimpinan mengarahkan guru kepada sikap-sikap yang demokratis				
15	Pimpinan mengembangkan manajemen sistem terbuka (transparan) untuk menghilangkan rasa curiga mencurigai				
16	Secara bersama-sama Kepala sekolah dan guru memelihara, membina dan meningkatkan profesionalnya sebagai sarana pengabdianya				
17	Pimpinan merupakan figur yang harus dapat digugu dan ditiru, mulai dari ucapan, sikap dan tindakan				
18	Kepala Sekolah membantu guru mengatasi kesulitan pribadi maupun kesulitan dalam melaksanakan				
19	Atasan dalam mengambil keputusan selalu melibatkan bawahan				
20	Atasan saya selalu mengadakan rapat staf secara reguler				
21	Pimpinan memiliki hak penuh dalam menetapkan visi sekolah				
22	Pimpinan meminta guru untuk menanggapi keputusan yang ditetapkan sekolah				
23	Kepala Sekolah menerima saran dari guru dalam menetapkan tujuan				
24	Pimpinan melibatkan guru dalam kegiatan				

	sekolah dan dalam menetapkan strategi kegiatan sekolah				
25	Menyetujui gagasan guru yang mendukung tercapainya tujuan kegiatan sekolah				
26	Menetapkan kebijakan sesuai dengan kondisi yang ada di sekolah				
27	Bertindak sesuai kemampuan sendiri tanpa mempertimbangkan kondisi sekolah				
28	Mendukung guru menghadapi tantangan kerja yang ada di sekolah				
29	Menerima informasi dan saran guru dalam menetapkan kebijakan				
30	Memberdayakan guru dalam setiap operasional sekolah				
31	Menawarkan setiap kegiatan yang ada di sekolah kepada guru secara terbuka				
32	Menyediakan pelatihan bagi guru dalam melaksanakan tugasnya				
33	Pelaksanakan kegiatan sesuai dengan persepsi dan kehendak sendiri				
34	Menjadikan masukan guru sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan				
35	Mendelegasikan tugas penting kepada bawahan				
36	Memberikan reward kepada guru yang berprestasi				
37	Dalam merealisasikan tujuan sekolah, guru berperan sebagai tulang punggung utama dari strategi yang ditetapkan kepala sekolah				
38	Tindakan kepala sekolah memperbaiki kinerja sekolah mendapat dukungan dari				

	guru				
39	Strategi yang dilakukan bertentangan dengan strategi yang diinginkan guru				
40	Dalam beberapa kesempatan bertindak tanpa persetujuan guru				
41	Menanggapi guru dengan terbuka dalam upaya memperoleh dukungan guru terhadap kebijakan yang dilakukannya memperbaiki kinerja sekolah				
42	Memiliki hak penuh dalam menetapkan visi sekolah				
43	Memberikan perhatian penuh terhadap administrasi pembelajaran yang dimiliki guru				
44	Memberikan umpan balik yang sesuai dengan temuan supervise pembelajaran				
45	Tanggap terhadap kesulitan yang dihadapi guru dalam menyusun dan mempersiapkan administrasi pembelajaran				
46	Menetapkan administrasi kesiswaan sebagai landasan terhadap kemajuan belajar siswa				
47	Menyarankan guru untuk memiliki administrasi yang jelas tentang siswa				
48	Memberi bimbingan kepada guru dalam menyusun administrasi kesiswaan				
49	Memberikan perhatian penuh terhadap administrasi keuangan sekolah				
50	Berfungsi mengelola keuangan sekolah				

## II. GAYA KEPEMIMPINAN BIROKRATIK

## KUISIONER GAYA KEPEMIMPINAN BIROKRATIK

<i>Kerjakan dengan kesungguhan &amp; baik</i>		Silang Pilihan Jawaban Anda !				
No	Daftar Pertanyaan yang diajukan	SS	S	R	TS	STS
1	Pujian atasan terhadap bawahan atas keberhasilan kerja menimbulkan semangat kerja					
2	Bekerja sebagai guru pada saat ini, saya merasa cukup dihargai dalam masyarakat					
3	Saya selalu mencari jalan keluar jika mendapat kesulitan dalam melaksanakan tugas					
4	Menurut saya tantangan dalam melaksanakan tugas adalah perlu					
5	Arahan yang diberikan oleh atasan saya, dapat dimengerti oleh bawahan					
6	Penghargaan pimpinan atas prestasi kerja yang saya capai memberi motivasi kerja tersendiri					
7	Tugas yang dipercayakan pada saya akan saya laksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab					
8	Intensif diluar gaji yang saya terima sudah sesuai kebutuhan					
9	Ketaatan pada aturan merupakan salah satu sikap yang penting dalam menjalankan tugas-tugas guru					
10	Peran pimpinan dalam membangkitkan semangat kerja sangat tinggi					
11	Dalam menetapkan aturan kepala sekolah melibatkan guru.					
12	Kreatifitas guru dalam bekerja tidak hanya menunggu instruksi pimpinan					



13	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan diperlukan kerjasama dengan rekan kerja						
14	Menjadi pimpinan merupakan sebuah cita-cita						
15	Sapaan pimpinan pada saya memberikan perasaan senang.						
16	Sifat disiplin kerja yang ditanamkan dalam penyelesaian tugas membuat saya senang						
17	Absensi kehadiran guru bukanlah merupakan hal yang penting dalam kegiatan kerja						
18	Sarana prasarana kantor serta fasilitas yang ada pada saat ini sudah memadai						
19	Atasan saya selalu mengajarkan cara meningkatkan pelayanan						
20	Apabila saya tidak dapat menyelesaikan suatu tugas saya merasa bersalah						
21	Menjadikan kelengkapan administrasi guru sebagai sarana dalam menetapkan promosi						
22	Untuk mendukung kemampuan guru dalam menyusun administrasi, melaksanakan pelatihan dan bimbingan yang berkelanjutan						
23	Memiliki administrasi sarana secara lengkap						
24	Membangun kepercayaan kepada petugas tata usaha dalam melaksanakan administrasi sarana sekolah						
25	Melakukan sendiri administrasi sarana sekolah						
26	Memberikan perhatian penuh terhadap						

	administrasi pembelajaran yang dimiliki guru					
27	Memberikan pembinaan kepada guru yang kurang terampil dalam membina kegiatan belajar.					
28	Apabila guru tidak dapat menggunakan alat peraga, segera memberi bimbingan dan binaan sampai mampu menggunakan alat					
29	Memberikan umpan balik yang sesuai masalah yang dihadapi oleh masing-masing guru					
30	Membina MGMP sekolah secara rutin					
31	MGMP sekolah merupakan sarana yang sering digunakan untuk meningkatkan keterampilan mengajar guru					
32	Untuk meningkatkan keterampilan kerja guru, mengalokasikan dana yang cukup besar					
33	Membina kelompok kerja guru sesuai bidang studi untuk meningkatkan profesionalisme kerja guru					
34	Tidak peduli dengan kegiatan mengajar yang dilakukan guru					
35	Membina program bedah buku pendidikan yang diikuti oleh seluruh guru					
36	Memberikan sanksi kepada guru yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan sekolah					
37	Mendukung program guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah					

38	Mendukung kenaikan pangkat / promosi guru				
39	Menyediakan imbalan yang sesuai dengan keberhasilan individu				
40	Melakukan pendekatan personil terhadap guru yang tidak sepaham dengan tujuannya				
41	Menjadikan perbedaan tujuan sebagai alat untuk menekan guru				
42	Untuk memperoleh kesempatan dan kesesuaian tujuan, melakukan sosialisasi terhadap seluruh warga sekolah				
43	Melaksanakan rapat sekolah dalam usaha menyamakan tujuan				
44	Mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan				
45	Setiap guru diberi tugas dan kewajiban yang sama				
46	Memberikan beban yang berat kepada guru yang memiliki kemampuan terbaik				
47	Mengharuskan guru untuk memiliki sikap yang sama dengan dirinya dalam pengelolaan pendidikan				
48	Menghormati perbedaan sikap dari masing-masing guru				
49	Pendekatan pribadi merupakan usaha efektif dalam menyamakan sikap antara guru dan kepala sekolah				
50	Bersikap demokratis dan tidak menjadikan perbedaan budaya sebagai alat untuk mengelola sekolah				

### III. MOTIVASI KERJA GURU

#### KUISIONER MOTIVASI KERJA GURU

<i>Kerjakan dengan kesungguhan &amp; baik</i>		<b>Silang Pilihan Jawaban Anda !</b>				
<b>No</b>	<b>Daftar Pertanyaan yang diajukan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya merasa puas dan bangga sebagai seorang guru.					
2	Saya merasa puas dan bangga atas prestasi kerja yang telah dicapai.					
3	Saya merasa puas menjadi yang terbaik dalam pekerjaan ini.					
4	Saya merasa puas bahwa pekerjaan ini dapat menjamin masa pensiun saya nantinya					
5	Saya merasa puas bahwa sekolah telah memberikan gaji sesuai dengan beban pekerjaan.					
6	Saya merasa puas atas adanya sistem pemberian tunjangan saat ini.					
7	Saya puas atas pemberian tunjangan kesehatan mengingat kondisi kesehatan saya saat ini.					
8	Saya merasa tidak puas dengan segala fasilitas sekolah yang ada saat ini.					
9	Saya merasa puas dengan suasana kerja di unit kerja saya saat ini.					
10	Saya merasa puas dengan hubungan sosialiasi antar pegawai					
11	Saya tidak puas dengan sistem masuk kerja di sekolah ini.					
12	Saya merasa puas dengan suasana dan					

	kenyamanan dalam bekerja di sekolah ini					
13	Saya puas dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh sekolah ini.					
14	Jika saya telah berbuat salah, saya berusaha untuk memperbaikinya					
15	Kesalahan bagi saya tidak penting, yang utama adalah bagaimana mengakui kesalahan dan berusaha memperbaikinya					
16	Saya berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas					
17	Menurut saya pekerjaan rutin sangat menjemukan					
18	Saya berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas					
19	Saya berusaha mengisi waktu kosong dengan kegiatan rutin secara rileks.					
20	Saya puas dengan aturan atauran yang diterapkan di sekolah ini					
21	Bila saya berpikir tentang mengajar membuat perasaan saya gelisah					
22	Antara pikiran dan perasaan saya dalam kegiatan mengajar bertentangan					
23	Logika mendominasi perasan saya					
24	Saya berusaha menyesuaikan diri dalam lingkungan organisasi sekolah dimana saya bekerja					
25	Saya menekan perasaan demi untuk menghindari perselisihan paham antar teman guru sekerja					

26	Kepala Sekolah menekankan kerjasama tanpa mementingkan keinginan pribadi					
27	Penampilan murung guru-guru membuat suasana kerja menjadi kurang kondusif					
28	Ketegangan diantara teman guru mengakibatkan kerjasama tidak terjalin dengan baik					
29	Para guru mengenal betul perangai kepala Sekolah bila tidak berkenan dihatinya					
30	Saya mengagumi kepala sekolah yang sabar					
31	Perilaku kepala dingin para guru mampu menyelesaikan masalah berat dalam organisasi sekolah					
32	Bila ada guru yang marah akan dijauhi oleh teman guru lainnya					
33	Saya menghindari teman guru yang berlaku kasar dan kurang sopan					
34	Memaklumi kekesalan teman guru yang kecewa terhadap perilaku usil guru lain					
35	Saya akan membalas bila dicacimaki oleh teman guru sekerja					
36	Mengajar saya kerjakan penuh dengan kesadaran tanpa tekanan					
37	Mencoba menempatkan diri dan berperilaku sesuai dengan tempat kerja saya					
38	Segala permasalahan yang ada dalam tugas mengajar saya amati dengan teliti tanpa emosi					

## LAMPIRAN II HASIL UJI COBA INSTRUMEN

### A. Perhitungan Validitas

Perhitungan validitas instrumen dilakukan melalui rumus Product Moment, untuk  $n = 20$ .

#### a. Perhitungan Validitas Instrumen Variabel Gaya kepemimpinan demokratis

Tabel 1. Tabel bantu hitung validitas Butir Pernyataan No.1 Variabel Gaya kepemimpinan demokratis

NO	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	1	194	1	37636	194
2	5	210	25	44100	1050
3	5	197	25	38809	985
4	5	167	25	27889	835
5	5	169	25	28561	845
6	5	179	25	32041	895
7	1	168	1	28224	168
8	1	195	1	38025	195
9	1	198	1	39204	198
10	5	208	25	43264	1040
11	5	167	25	27889	835
12	1	167	1	27889	167
13	5	197	25	38809	985
14	1	168	1	28224	168
15	5	183	25	33489	915
16	5	174	25	30276	870
17	4	162	16	26244	648
18	5	151	25	22801	735
19	1	127	1	16129	127
20	1	106	1	11236	106
JUMLAH	67	3487	299	620739	11981

Dari tabel tersebut diperoleh nilai :

$$\begin{aligned}
 n &= 20 \\
 \Sigma X &= 67 \\
 \Sigma Y &= 3487 \\
 \Sigma XY &= 11981 \\
 \Sigma X^2 &= 299 \\
 \Sigma Y^2 &= 620739
 \end{aligned}$$

Perhitungan validitas butir :

$$r_{12} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$$r_{12} = \frac{20(11981) - (67)(3487)}{\sqrt{(20(299) - (67)^2)(20(620739) - (3487)^2)}}$$

$$r_{12} = 0,3068$$

Selanjutnya hasil perhitungan untuk 50 butir pernyataan dicantumkan dalam tabel berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Gaya kepemimpinan demokratis

Nomor	Butir Pernyataan																	
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	3	2	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
2	5	3	5	5	2	5	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	4	5
3	5	4	4	5	4	3	5	5	2	5	4	4	3	5	4	3	2	4
4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	3	3	3	4	5	2	4	4	3
5	5	4	3	2	5	4	2	3	2	5	4	2	2	5	2	3	3	4
6	5	5	5	4	1	3	4	4	5	4	4	4	5	1	1	3	5	5
7	1	5	5	4	5	4	3	2	1	3	3	5	4	1	1	4	4	5
8	1	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5
9	1	3	2	5	5	4	4	4	5	5	4	2	3	5	5	4	3	2
10	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4
11	5	4	2	5	4	5	4	3	2	3	5	2	5	1	5	5	5	4
12	1	3	1	3	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	1	4	4	3
13	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	2	3	5	5	2	5
14	1	3	1	3	1	1	4	4	3	5	4	4	3	5	5	2	5	4
15	5	5	5	3	5	5	3	2	2	1	4	5	5	4	4	4	3	3
16	5	3	2	5	5	5	3	5	5	5	2	2	1	2	3	2	5	4
17	4	2	4	4	1	2	4	2	5	5	4	1	1	4	4	5	4	4
18	5	2	3	2	1	5	3	4	3	2	3	1	1	4	3	2	2	5
19	1	2	4	4	1	1	5	4	4	2	4	1	1	1	4	4	2	2
20	1	2	3	3	1	2	3	2	3	1	1	1	4	1	3	3	1	2
Jumlah	67	70	70	73	65	74	78	77	72	73	72	58	67	68	71	73	73	77
rata-rata	3.4	3.5	3.5	3.8	3.3	3.7	3.9	3.9	3.6	3.7	3.6	2.9	3.4	3.4	3.6	3.8	3.7	3.9
varian	3.9	1.2	2.1	1.5	3	1.9	0.8	1.3	1.6	1.6	0.9	2.1	2.3	3.2	2.2	1	1.7	1.1
r hitung	0.30682	0.417763	0.224503	0.254614	0.555514	0.467685	0.273273	0.530309	0.23676	0.501801	0.403132	0.446854	0.33867	0.45286	0.347161	0.326929	0.454971	0.47621



Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan demokratis

Butir Pernyataan																	
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
3	5	5	2	5	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	5	3	5
4	4	5	4	3	5	5	2	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5
5	5	5	2	1	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5
4	3	2	1	1	2	3	2	5	4	2	2	5	4	3	2	4	4
5	5	4	1	1	4	4	5	4	4	4	5	1	2	4	4	3	2
2	5	4	2	1	4	3	2	5	5	5	4	1	2	3	3	3	5
4	3	5	1	1	5	4	4	1	5	4	5	1	1	4	2	4	5
2	5	4	5	5	3	3	3	5	5	2	3	5	1	4	4	3	4
5	5	3	5	5	2	5	4	5	3	1	3	5	5	2	5	4	4
1	5	5	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3
5	1	4	2	1	2	5	4	2	2	1	4	2	3	2	5	4	2
5	1	3	4	1	5	4	4	4	5	1	3	4	4	5	4	4	4
4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	2	4	5	5
1	5	5	2	1	4	4	3	5	5	4	2	5	4	4	3	5	4
4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	2
1	2	3	2	5	4	2	2	2	4	3	2	4	4	3	1	5	3
1	4	4	5	4	4	4	2	1	2	4	4	3	2	2	1	1	5
1	4	3	2	4	5	5	2	1	2	3	3	3	2	5	1	1	4
2	5	4	4	3	2	4	2	1	1	1	2	4	1	1	4	3	4
2	3	3	3	4	1	2	2	5	1	2	1	3	4	1	3	2	1
61	79	78	60	59	71	77	63	71	70	60	67	72	62	64	67	72	76
3.1	4	3.9	3	3	3.6	3.9	3.2	3.6	3.5	3	3.4	3.6	3.1	3.2	3.4	3.6	3.8
2.6	1.8	0.8	2.1	3.1	1.4	1	1.2	2.7	1.7	2	1.3	2	1.7	1.4	1.8	1.6	1.5
0.270117	0.322216	0.370984	0.225173	0.165888	0.427636	0.304082	0.385494	0.323626	0.573581	0.355965	0.536557	0.340532	0.32517	0.439905	0.366513	0.479433	0.436082

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan demokratis

Butir Pernyataan															JUMLAH
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
5	1	4	5	5	5	4	3	2	1	5	4	5	5	194	
4	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	210	
4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	4	3	2	5	197	
3	1	2	1	3	2	2	5	5	5	2	4	4	5	167	
2	1	5	5	3	5	5	4	5	2	2	3	3	2	169	
5	2	5	5	4	5	5	5	1	4	1	4	2	4	179	
5	4	3	2	3	4	1	5	5	4	1	4	4	4	168	
1	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	3	195	
3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	2	198	
4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	2	5	208	
2	5	4	3	2	4	4	3	1	2	5	3	4	5	167	
5	1	2	4	4	3	2	2	1	5	1	5	2	1	167	
4	1	2	3	3	3	5	5	2	5	1	4	5	4	197	
5	1	1	4	2	4	5	5	4	3	1	4	2	3	168	
3	5	1	4	4	3	4	1	4	4	5	4	4	3	183	
3	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	4	5	5	174	
5	4	3	2	5	5	3	1	4	4	3	2	4	4	162	
3	5	1	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	2	151	
3	2	1	2	4	3	3	1	1	1	1	2	4	4	127	
1	2	3	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	106	
70	64	62	70	74	77	73	71	66	72	64	70	69	74	3487	
3.5	3.2	3.1	3.5	3.7	3.9	3.7	3.6	3.3	3.6	3.2	3.5	3.5	3.7	174.35	
1.7	3.2	2.1	1.7	1.3	1.5	1.8	2.2	3	1.9	3.1	0.9	1.5	1.6	63.26315789	
0.317872	0.302577	0.387404	0.430376	0.44736	0.344092	0.59156	0.331956	0.511973	0.349684	0.346733	0.618937	0.331841	0.280234	672.6605263	

Nilai  $t_{hitung}$  digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai  $t_{hitung}$  dengan menggunakan rumus berikut  $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$  selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan derajat kebebasan  $d = n - 2$  dan tingkat signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$ . butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka butir pernyataan tidak valid. Berikut adalah hasil perhitungan uji validitas, setelah dilakukan uji - t.

1	0.30688151	2.2339297	1.671	Valid	Terima
2	0.41778256	3.1856519	1.671	Valid	Terima
3	0.22450302	1.5961468	1.671	Tidak Valid	Tolak
4	0.243062	1.7360456	1.671	Valid	Terima
5	0.55551421	4.6286022	1.671	Valid	Terima
6	0.46766472	3.6656347	1.671	Valid	Terima
7	0.27327473	1.9838025	1.671	Valid	Terima
8	0.53030905	4.3336515	1.671	Valid	Terima
9	0.23876006	1.7034442	1.671	Valid	Terima
10	0.50180146	4.0192503	1.671	Valid	Terima
11	0.40313217	3.0519661	1.671	Valid	Terima
12	0.44685411	3.4606219	1.671	Valid	Terima
13	0.33667041	2.4937452	1.671	Valid	Terima
14	0.45286001	3.5190341	1.671	Valid	Terima
15	0.34716142	2.5647164	1.671	Valid	Terima
16	0.32592699	2.3885297	1.671	Valid	Terima
17	0.45497114	3.5397067	1.671	Valid	Terima
18	0.47620958	3.732027	1.671	Valid	Terima
19	0.27011691	1.9436761	1.671	Valid	Terima
20	0.32221556	2.3581434	1.671	Valid	Terima
21	0.37096444	2.7673929	1.671	Valid	Terima
22	0.22517349	1.6011827	1.671	Tidak Valid	Tolak
23	0.1858884	1.3107173	1.671	Tidak Valid	Tolak
24	0.4279362	3.2803713	1.671	Valid	Terima
25	0.30406167	2.211301	1.671	Valid	Terima
26	0.38549379	2.8944935	1.671	Valid	Terima
27	0.32362582	2.3696663	1.671	Valid	Terima
28	0.57358071	4.651234	1.671	Valid	Terima
29	0.35566466	2.638208	1.671	Valid	Terima
30	0.53655743	4.4051882	1.671	Valid	Terima
31	0.34053249	2.5092492	1.671	Valid	Terima
32	0.32517007	2.3823121	1.671	Valid	Terima
33	0.43601462	3.3651335	1.671	Valid	Terima
34	0.30351296	2.7291926	1.671	Valid	Terima
35	0.47943273	3.7849686	1.671	Valid	Terima
36	0.43608186	3.3573067	1.671	Valid	Terima
37	0.31797159	2.3235642	1.671	Valid	Terima
38	0.3025768	2.1994109	1.671	Valid	Terima
39	0.38740443	2.9113655	1.671	Valid	Terima
40	0.43037801	3.3033296	1.671	Valid	Terima
41	0.40473576	3.0666601	1.671	Valid	Terima
42	0.64406187	5.833133	1.671	Valid	Terima
43	0.58155998	4.9528559	1.671	Valid	Terima
44	0.33195626	2.4381143	1.671	Valid	Terima
45	0.5119726	4.12927	1.671	Valid	Terima
46	0.34966366	2.5857666	1.671	Valid	Terima
47	0.34673343	2.5611222	1.671	Valid	Terima
48	0.6189372	5.4595133	1.671	Valid	Terima

49	0.33184074	2.4371607	1.671	Valid	Terima
50	0.28023381	2.022557	1.671	Valid	Terima

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa dari 50 butir pernyataan yang diujicobakan kepada 20 orang guru, 3 butir di antaranya tidak valid dan 47 butir lainnya adalah valid.

#### b. Perhitungan Validitas Instrumen Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

Tabel 6. Tabel bantu hitung validitas Butir Pernyataan Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

NO	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	5	204	25	41616	1020
2	4	194	16	37636	776
3	3	189	9	35721	567
4	4	147	16	21609	588
5	2	159	4	25281	318
6	5	213	25	45369	1065
7	4	189	16	35721	736
8	5	197	25	38809	985
9	3	196	9	38204	594
10	5	197	25	38809	985
11	1	157	1	24649	157
12	1	126	1	15876	126
13	1	160	1	25600	160
14	5	153	25	23409	765
15	5	199	25	39601	995
16	5	150	25	22500	730
17	1	201	1	40401	201
18	1	203	1	41209	203
19	5	153	25	23409	765
20	1	97	1	9409	97
JUMLAH	66	3486	276	625838	11873

Dan tabel tersebut diperoleh nilai :

$$\begin{aligned}
 n &= 20 \\
 \Sigma X &= 66 \\
 \Sigma Y &= 3486 \\
 \Sigma XY &= 11873 \\
 \Sigma X^2 &= 276 \\
 \Sigma Y^2 &= 625838
 \end{aligned}$$

Perhitungan validitas butir :

$$r_{12} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$$r_{12} = \frac{20(11873) - (66)(3486)}{\sqrt{(20(276) - (66)^2)(20(625838) - (3486)^2)}}$$

$$r_{12} = 0,3584$$

Selanjutnya hasil perhitungan untuk 50 butir pernyataan dicantumkan dalam tabel berikut :

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

Nomor Responden	Butir Pernyataan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	4	5	5	5	2	1	4	4
2	4	5	3	3	5	4	5	2	4	4	3	4	3	2	1	1	2	3
3	3	4	5	5	2	2	5	2	3	3	4	5	5	4	1	1	4	4
4	4	5	4	4	1	5	1	1	3	5	5	2	5	4	2	1	4	3
5	2	3	3	3	5	1	1	1	4	4	5	4	3	5	1	1	5	4
6	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	2	5	4	5	5	3	3
7	4	5	5	4	3	3	5	5	4	3	2	5	5	3	5	5	2	5
8	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	2	4	3
9	3	2	3	5	2	3	1	5	5	5	4	5	1	4	2	5	2	5
10	5	4	5	4	5	4	5	1	4	4	3	5	1	3	4	5	5	4
11	1	4	4	5	4	4	1	5	1	4	4	3	3	3	4	1	4	4
12	1	4	3	2	5	5	3	1	1	3	2	1	2	2	2	1	4	3
13	1	5	4	4	1	2	3	5	1	4	5	1	1	4	5	5	2	4
14	5	3	3	3	1	1	2	1	5	3	2	1	2	5	4	5	2	1
15	5	2	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	2	4
16	5	4	3	3	3	5	1	1	4	3	3	1	2	1	2	1	1	4
17	1	2	5	4	5	5	3	5	2	5	4	5	4	3	5	5	5	2
18	1	5	4	4	5	5	4	2	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4
19	5	4	5	5	5	3	1	1	4	5	4	1	2	1	4	1	3	2
20	1	2	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2
Jumlah	66	78	80	78	71	73	57	59	70	73	71	62	65	68	62	56	63	68
rata-rata	3.3	3.9	4	3.9	3.6	3.8	2.9	3	3.5	3.8	3.6	3.1	3.3	3.4	3.1	2.8	3.2	3.4
varian	3.1	1.4	0.7	0.8	2.7	2.4	2.9	3.4	1.8	1.3	1.3	3.4	2.4	1.9	2.4	3.5	1.7	1.1
r hitung	0.35845	0.22398	0.504782	0.485595	0.428281	0.484558	0.463211	0.50851	0.41941	0.412635	0.4103	0.679151	0.489372	0.517202	0.388287	0.423937	0.294828	0.390744

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

Butir Pernyataan																	
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	2	4	5	4	5	5	3	5
2	5	4	5	2	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	1	2	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5
2	5	5	2	4	1	1	2	5	4	2	2	5	4	1	2	4	4
4	1	5	1	5	1	2	5	4	4	4	5	1	2	1	4	3	2
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	2	5	3	3	5
4	5	3	5	3	5	5	4	1	5	4	5	1	1	5	2	4	5
3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	1	5	4	3	4
4	5	5	2	4	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	5	4	4
4	5	5	1	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	3	3
4	1	1	4	5	4	5	5	2	2	1	4	2	3	1	5	4	2
2	1	2	3	1	4	3	1	3	4	5	2	4	4	1	4	3	2
4	5	5	2	4	3	3	2	4	5	2	4	4	5	1	3	2	1
3	3	2	5	2	5	4	2	1	5	2	3	3	1	5	5	4	1
2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	2	5	4	2
4	3	4	1	1	3	3	5	1	1	1	4	2	1	4	3	5	1
5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5
3	3	3	4	5	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	2	4	5	4	5	4	3	2	1	2	2	2	1	5	2	4
2	3	3	1	2	3	5	2	2	1	1	1	2	2	5	1	2	2
<b>69</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>81</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>58</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	<b>67</b>
<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.4</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>2.9</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>
<b>1.1</b>	<b>1.9</b>	<b>1.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.6</b>	<b>2.3</b>	<b>1.9</b>	<b>2.5</b>	<b>1.3</b>	<b>2.6</b>	<b>2.5</b>	<b>3.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1</b>	<b>2.5</b>
<b>0.272346</b>	<b>0.442479</b>	<b>0.39194</b>	<b>0.479307</b>	<b>0.433154</b>	<b>0.452002</b>	<b>0.338733</b>	<b>0.413123</b>	<b>0.533106</b>	<b>0.538245</b>	<b>0.428094</b>	<b>0.590647</b>	<b>0.371268</b>	<b>0.323188</b>	<b>0.403093</b>	<b>0.444492</b>	<b>0.396247</b>	<b>0.647992</b>

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

Butir Pernyataan														JUMLAH
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
5	1	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	204
4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	194
4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	189
3	1	2	1	3	2	2	5	2	2	4	3	1	2	147
2	1	5	5	3	5	5	4	5	5	2	2	1	5	159
5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	213
5	4	3	2	3	4	1	5	4	1	5	5	4	3	189
1	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	1	4	4	197
3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	198
4	5	4	4	4	5	5	4	2	2	3	4	5	4	197
2	5	4	3	2	4	4	3	2	1	2	2	5	4	157
1	1	2	3	2	5	4	2	1	5	2	1	1	2	126
1	2	3	2	5	4	2	4	2	5	1	4	5	4	160
1	4	4	5	4	4	4	5	4	3	1	4	2	3	153
1	4	3	2	5	5	5	4	4	4	5	1	4	3	199
1	5	4	4	5	5	4	2	2	5	5	1	5	5	150
5	3	3	5	5	5	2	1	4	4	3	2	4	4	201
5	5	5	5	5	3	1	5	3	5	5	2	3	2	203
5	2	2	5	3	4	5	1	1	1	1	2	4	4	153
1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	97
59	66	71	76	79	85	70	70	83	68	70	62	71	74	3488
3	3.3	3.6	3.6	4	4.3	3.5	3.5	3.2	3.4	3.5	3.1	3.6	3.7	174.3
3	2.6	1.1	1.7	1.3	0.9	2.2	1.7	2	2.1	2.4	1.6	2.6	1.1	68.82368421
0.569162	0.380138	0.578835	0.331906	0.700343	0.663114	0.219781	0.367485	0.694408	0.214057	0.559796	0.387234	0.624772	0.314435	959.3789474

Nilai  $r_{hitung}$  digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai  $t_{hitung}$  dengan menggunakan rumus berikut  $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$  selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan derajat kebebasan  $d = n - 2$  dan tingkat signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$ . butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka butir pernyataan tidak valid.

Berikut adalah hasil perhitungan uji validitas, setelah dilakukan uji - t.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Instrumen

No Butir	R hitung	T hitung	T tabel	Kesimpulan	Keterangan
1	0.35844977	2.6601848	1.671	Valid	Terima
2	0.22399012	1.5922325	1.671	Tidak Valid	Terima
3	0.50478248	4.0512591	1.671	Valid	Tolak
4	0.243062	1.7360456	1.671	Valid	Terima
5	0.42928067	3.2930032	1.671	Valid	Terima
6	0.48455807	3.6377815	1.671	Valid	Terima
7	0.46321082	3.6211289	1.671	Valid	Terima
8	0.50850985	4.0915539	1.671	Valid	Terima
9	0.41941011	3.2008906	1.671	Valid	Terima
10	0.41263507	3.1384684	1.671	Valid	Terima
11	0.41030045	3.1171047	1.671	Valid	Terima
12	0.67915062	6.410491	1.671	Valid	Terima
13	0.459372	3.56305	1.671	Valid	Terima
14	0.51720195	4.1867431	1.671	Valid	Terima
15	0.36920696	2.7329239	1.671	Valid	Terima
16	0.42393715	3.2429612	1.671	Valid	Terima
17	0.29482869	2.1378514	1.671	Valid	Terima
18	0.39074377	2.9409601	1.671	Valid	Terima
19	0.2723455	1.9609914	1.671	Valid	Terima
20	0.44247872	3.4184369	1.671	Valid	Terima
21	0.3918395	2.9515704	1.671	Valid	Terima
22	0.47930895	3.7836792	1.671	Valid	Tolak
23	0.43315384	3.3205364	1.671	Valid	Tolak
24	0.45200217	3.5100545	1.671	Valid	Terima
25	0.33643744	2.4731882	1.671	Valid	Terima
26	0.41312517	3.1429443	1.671	Valid	Terima
27	0.53310458	4.3655334	1.671	Valid	Terima
28	0.53624483	4.42468	1.671	Valid	Terima
29	0.42009449	3.2818569	1.671	Valid	Terima
30	0.59994733	5.1954398	1.671	Valid	Terima
31	0.37126901	2.7702196	1.671	Valid	Terima
32	0.32316629	2.3658277	1.671	Valid	Terima
33	0.40309324	3.0516141	1.671	Valid	Terima
34	0.44449192	3.437809	1.671	Valid	Terima
35	0.36624691	2.7269046	1.671	Valid	Terima
36	0.6479923	5.8943618	1.671	Valid	Terima
37	0.58918218	5.0519462	1.671	Valid	Terima
38	0.39013767	2.9355785	1.671	Valid	Terima
39	0.57883533	4.9179178	1.671	Valid	Terima
40	0.33190815	2.4377007	1.671	Valid	Terima
41	0.70034298	6.7973264	1.671	Valid	Terima
42	0.48961434	3.8903493	1.671	Valid	Terima
43	0.21978082	1.5608501	1.671	Tidak Valid	Terima
44	0.36746501	2.7373872	1.671	Valid	Terima



45	0.69440608	6.6857946	1.671	Valid	Terima
46	0.21405714	1.518222	1.671	Tidak Valid	Terima
47	0.55979602	4.6804708	1.671	Valid	Terima
48	0.38723441	2.9098624	1.671	Valid	Terima
49	0.52477203	4.2710813	1.671	Valid	Terima
50	0.31443494	2.294967	1.671	Valid	Terima

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa dari 50 butir pernyataan yang diujicobakan kepada 20 orang guru, 3 butir di antaranya tidak valid dan 47 butir lainnya adalah valid.

### c. Perhitungan Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja guru

Tabel 11. Tabel bantu hitung validitas Butir Pernyataan Variabel Motivasi Kerja guru

NO	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	5	195	25	38025	973
2	1	231	1	53361	231
3	5	213	25	45369	1065
4	5	208	25	43264	1040
5	3	220	9	48400	660
6	5	182	25	36864	960
7	5	222	25	49284	1110
8	5	211	25	44521	1055
9	5	198	25	39204	990
10	5	219	25	47961	1095
11	4	211	16	44521	844
12	5	207	25	42849	1035
13	3	218	9	47324	654
14	2	181	4	25921	322
15	4	184	16	33856	736
16	5	181	25	32761	905
17	4	171	16	29241	684
18	1	210	1	44100	210
19	3	182	9	33124	546
20	1	108	1	11664	108
JUMLAH	76	3942	332	791814	15225

Dari tabel tersebut diperoleh nilai :

$$n = 20$$

$$\Sigma X = 76$$

$$\Sigma Y = 3942$$

$$\Sigma X Y = 15225$$

$$\Sigma X^2 = 332$$

$$\Sigma Y^2 = 791814$$

Perhitungan validitas butir :

$$r_{12} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$$r_{12} = \frac{20(15225) - (76)(3942)}{\sqrt{(20(332) - (76)^2)(20(791814) - (3942)^2)}}$$

$$r_{12} = 0,3064$$

Selanjutnya hasil perhitungan untuk 50 butir pernyataan dicantumkan dalam tabel berikut :

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja guru

Nomor Responden	Butir Pernyataan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	1	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
3	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3
4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	2	5	5
5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
6	5	5	5	3	4	5	3	4	1	5	3	3	4	5	3	4	5	5
7	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
8	5	3	4	5	5	2	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	3
9	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	2	5	5	3	4
10	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
11	4	4	3	5	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	5	5	3	3
12	5	5	4	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
13	3	4	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	2	2	1	4	3	2	1	2	2	3	4	4	4	3	5	1	3	3
15	4	5	5	2	4	4	5	5	1	4	3	5	5	4	4	4	2	4
16	5	4	5	2	1	3	3	2	1	2	5	5	3	3	4	4	3	2
17	4	3	4	2	4	2	4	5	1	3	4	4	4	4	5	5	3	3
18	1	2	4	1	4	4	3	4	1	4	5	5	5	3	5	5	5	4
19	3	5	5	5	2	5	4	4	2	3	5	5	4	5	4	5	5	3
20	1	2	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2
Jumlah	76	80	83	73	77	76	73	79	68	77	83	87	84	78	85	80	80	78
rata-rata	3,8	4	4,2	3,8	3,9	3,8	3,7	4	3,4	3,9	4,2	4,4	4,2	3,9	4,3	4	4	3,9
varian	2,3	1,3	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,2	3	1,4	1,2	1,1	0,8	1,4	1	1,6	1,6	1,1
r hitung	0.30643	0.497364	0.397304	0.369408	0.711705	0.669135	0.400473	0.503851	0.461552	0.696539	0.638861	0.67766	0.615957	0.601402	0.597433	0.410571	0.684784	0.612067

Tabel 13. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja guru

Butir Pernyataan																	
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
5	4	5	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5
3	4	3	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	4
5	5	4	5	4	3	5	5	2	5	5	3	4	3	2	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4
3	5	5	2	3	4	5	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3
5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5
4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5
5	5	4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5
5	5	5	2	4	2	5	5	4	4	4	2	4	3	5	5	5	5
4	4	4	1	2	1	5	3	3	4	4	3	2	5	5	3	5	4
3	5	5	1	3	1	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5
5	5	3	1	4	1	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	1	2	1	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	1	3	5	5	4	2	4	4	5	3	5	2	4	4	4
2	3	3	1	4	4	4	3	1	3	3	2	4	1	2	3	1	3
84	90	85	57	77	71	88	82	74	89	88	81	77	84	79	80	78	90
4.2	4.5	4.3	2.9	3.9	3.6	4.4	4.1	3.7	4.5	4.4	4.1	3.9	4.2	4	4	3.8	4.5
0.9	0.5	0.6	3	0.9	2.4	1.2	1.1	1.5	0.5	0.6	1.3	0.9	1.1	1.4	0.8	1.2	0.5
0.555292	0.522528	0.415412	0.433811	0.488824	0.361777	0.2977	0.611384	0.566586	0.576385	0.528846	0.349815	0.488824	0.408283	0.308863	0.379586	0.55787	0.714032

Tabel 14. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja guru

Butir Pernyataan														JUMLAH
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
5	2	3	4	5	3	4	5	5	3	3	4	5	3	195
5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	231
3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	213
4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	208
5	2	4	3	5	5	4	4	4	2	4	3	5	5	220
4	5	2	5	5	3	3	4	4	3	2	5	5	3	192
5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	222
4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	5	5	211
3	5	3	4	3	3	4	4	4	5	2	5	5	3	198
5	3	4	3	2	4	3	5	5	5	3	4	4	4	219
5	5	5	5	3	2	5	5	3	1	4	5	5	5	211
5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	207
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	218
4	1	5	2	5	5	5	4	4	1	3	5	2	4	161
5	1	3	2	4	4	3	5	5	1	5	3	2	5	184
4	1	4	2	5	5	4	4	4	1	3	4	5	4	181
4	1	2	1	5	3	3	4	4	1	4	2	4	4	171
5	5	3	5	4	4	4	5	5	1	4	3	5	5	210
4	1	5	3	3	4	5	1	1	1	1	2	4	4	182
3	2	3	4	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	108
87	59	76	76	83	77	80	85	81	54	69	77	84	83	3942
4.4	3	3.8	3.8	4.2	3.9	4	4.3	4.1	2.7	3.5	3.9	4.2	4.2	197.1
0.6	2.8	1.1	1.6	1.2	1	1.2	1.1	1.4	2.6	1.2	1.2	1.4	0.6	43.65
0.561602	0.428709	0.319781	0.456082	0.298733	0.377876	0.514178	0.636173	0.629061	0.460567	0.320539	0.444698	0.734273	0.461648	781.3578947

Nilai  $r_{hitung}$  digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai  $t_{hitung}$

dengan menggunakan rumus berikut  $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$  selanjutnya nilai  $t_{hitung}$

dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan derajat kebebasan  $d = n - 2$  dan tingkat signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$ . butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka butir pernyataan tidak valid.

Berikut adalah hasil perhitungan uji validitas, setelah dilakukan uji - t.

Tabel 15. Hasil Uji Validitas Instrumen

No Butir	R hitung	T hitung	T tabel	Kesimpulan	Keterangan
1	0.30642972	2.2302998	1.671	Valid	Terima
2	0.49736409	3.9740799	1.671	Valid	Terima
3	0.3973035	3.0012893	1.671	Valid	Terima
4	0.243082	1.7360456	1.671	Valid	Terima
5	0.711705	7.0192001	1.671	Valid	Terima
6	0.66913528	6.2382611	1.671	Valid	Terima
7	0.40047327	3.0279763	1.671	Valid	Terima
8	0.50385071	4.0412335	1.671	Valid	Terima
9	0.48155153	3.8067312	1.671	Valid	Terima
10	0.69653996	6.7256249	1.671	Valid	Terima
11	0.63996103	5.7348451	1.671	Valid	Terima
12	0.67766041	6.3844557	1.671	Valid	Terima
13	0.61595747	5.4170963	1.671	Valid	Terima
14	0.60140179	5.2151584	1.671	Valid	Terima
15	0.59743262	5.1615363	1.671	Valid	Terima
16	0.41057087	3.1195735	1.671	Valid	Terima
17	0.68478426	6.5102594	1.671	Valid	Terima
18	0.61206665	5.3622773	1.671	Valid	Terima
19	0.55528229	4.6259285	1.671	Valid	Terima
20	0.52252889	4.2459474	1.671	Valid	Terima
21	0.41541172	3.1639741	1.671	Valid	Terima
22	0.43361117	3.3338153	1.671	Valid	Terima
23	0.4688241	3.6820967	1.671	Valid	Terima
24	0.35977662	2.6714926	1.671	Valid	Terima
25	0.29769988	2.1604626	1.671	Valid	Terima
26	0.61136353	5.3524373	1.671	Valid	Terima
27	0.56858635	4.763852	1.671	Valid	Terima
28	0.57636508	4.89671	1.671	Valid	Terima
29	0.5263461	4.3295267	1.671	Valid	Terima
30	0.34981513	2.5870429	1.671	Valid	Terima
31	0.4888241	3.6820967	1.671	Valid	Terima
32	0.40926269	3.107632	1.671	Valid	Terima
33	0.30666267	2.2337799	1.671	Valid	Terima
34	0.37958578	2.8425972	1.671	Valid	Terima
35	0.55786984	4.6570708	1.671	Valid	Terima
36	0.71403163	7.0659352	1.671	Valid	Terima
37	0.55160184	4.5816749	1.671	Valid	Terima
38	0.42870948	3.2876322	1.671	Valid	Terima
39	0.31978104	2.3382681	1.671	Valid	Terima
40	0.45806166	3.5506144	1.671	Valid	Terima
41	0.29873307	2.1529487	1.671	Valid	Terima
42	0.37787369	2.8276521	1.671	Valid	Terima
43	0.6141776	5.391942	1.671	Valid	Terima
44	0.6361734	5.7126356	1.671	Valid	Terima
45	0.62906099	5.6065209	1.671	Valid	Terima

46	0.48056689	3.5948731	1.671	Valid	Terima
47	0.32053882	2.3444628	1.671	Valid	Terima
48	0.44469732	3.439791	1.671	Valid	Terima
49	0.73427456	7.4938259	1.671	Valid	Terima
50	0.48164733	3.6055909	1.671	Valid	Terima

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa dari 50 butir pernyataan yang diujicobakan kepada 20 orang guru seluruhnya bernilai valid.

## B. Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas dilakukan melalui rumus Alpha Crobach berikut :

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

$\sum \sigma_i^2$  : jumlah varians butir

$\sigma^2$  : varians total

k : jumlah butir valid

Cronbach menginformasikan bahwa instrumen penelitian bernilai reliabel jika nilai r berada dalam interval berikut :

$r > 0,8$  instrumen sangat reliabel

$0,6 < r < 0,8$  instrumen bernilai kuat

$0,4 < r < 0,6$  instrumen lemah

Dalam perhitungan validitas diperoleh nilai nilai butir valid sehingga dapat dihitung koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel.

### a. Reliabilitas Variabel Gaya kepemimpinan demokratis

Dalam perhitungan validitas diperoleh nilai nilai butir valid sehingga dapat dihitung koefisien reliabilitas variabel sebagai berikut :

$\sum \sigma_i^2$  : 63,2631

$\sigma^2$  : 672,6605

k : 47

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

$$r = \frac{47}{47-1} \left( 1 - \frac{63,2631}{672,6605} \right)$$

$$r = 0,9252$$

Dari nilai tersebut disimpulkan bahwa Variabel gaya kepemimpinan demokratik memiliki reliabilitas sangat kuat

b. Reliabilitas Variabel Gaya kepemimpinan birokratik

$$\begin{aligned} \Sigma \sigma_i^2 &: 68,8236 \\ \sigma_i^2 &: 959,3789 \\ k &: 47 \end{aligned}$$

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\Sigma \sigma_i^2}{\sigma_i^2} \right)$$

$$r = \frac{47}{47-1} \left( 1 - \frac{68,8236}{959,3789} \right)$$

$$r = 0,9484$$

Dari nilai tersebut disimpulkan bahwa Variabel gaya kepemimpinan birokratik memiliki reliabilitas yang sangat kuat

c. Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja guru

$$\begin{aligned} \Sigma \sigma_i^2 &: 43,65 \\ \sigma_i^2 &: 781,3578 \\ k &: 50 \end{aligned}$$

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\Sigma \sigma_i^2}{\sigma_i^2} \right)$$

$$r = \frac{50}{50-1} \left( 1 - \frac{43,65}{781,3578} \right)$$

$$r = 0,9634$$

Dari nilai tersebut disimpulkan bahwa Variabel Motivasi kerja guru memiliki reliabilitas sangat kuat

## LAMPIRAN III

DESKRIPSI DATA HASIL PENELITIAN DAN  
TABEL BANTU ANALISIS STATISTIK

## a. Data Hasil Penelitian

Tabel 16. Data Hasil Penelitian

No	X1	X2	Y
1	195	187	190
2	202	195	185
3	189	192	200
4	188	190	208
5	201	197	205
6	196	189	200
7	188	196	173
8	173	187	195
9	200	199	190
10	200	200	194
11	165	176	193
12	177	184	186
13	176	186	190
14	164	173	180
15	179	164	185
16	180	173	170
17	155	164	176
18	156	170	168
19	165	176	171
20	172	165	177
21	173	177	185
22	168	172	173
23	174	170	184
24	168	165	171
25	185	189	183
26	178	180	200
27	188	198	201
28	167	173	180
29	176	184	198
30	174	176	182
31	183	193	196
32	176	180	198
33	168	172	170
34	168	174	185



35	170	173	180
36	172	170	178
37	179	188	197
38	165	172	188
39	176	170	184
40	168	167	170

Tabel 17. Lanjutan

41	189	186	195
42	198	190	200
43	190	200	198
44	186	190	189
45	180	186	195
46	185	185	200
47	178	184	190
48	173	173	188
49	168	164	167
50	183	173	193
51	180	164	195
52	168	169	178
53	168	160	172
54	173	170	184
55	167	170	178
56	170	168	179
57	166	173	185
58	167	176	184
59	186	188	190
60	168	188	195
61	170	176	183
62	166	173	184
63	160	166	164
64	170	173	178
65	174	180	185
66	168	173	180
67	189	190	195
68	170	173	184
69	176	180	186
70	170	173	180
71	180	189	190
72	170	170	182
73	180	160	180
74	168	168	176
75	173	167	177
Jumlah	13232	13398	13940

Rata-rata	176.4267	178.64	185.866667
S.Baku	10.72654	10.45536	9.68327247
Varian	115.0587	109.3146	93.7657658
Mak	202	200	208
Min	155	160	164

Keterangan :

$X_1$  : Gaya Kepemimpinan Demokratik  
 $X_2$  : Gaya Kepemimpinan Birokratik  
 $Y$  : Motivasi Kerja Guru

Dari data hasil penelitian di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi, histogram dan poligon frekuensi sebagai berikut :

#### a. Variabel Motivasi Kerja guru

Dari data hasil jawaban responden diperoleh rentang data berada diantara 164 sampai dengan 208 selanjutnya data tersebut disusun dalam tabel distribusi frekuensi menggunakan aturan Struges sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rentang (R)} &= 208 - 164 = 44 \\ \text{Banyak Kelas interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 73 \\ &= 7,187 \text{ dibulatkan} = 7 \\ \text{Panjang kelas interval} &= R / k \\ &= 44 / 7,187 = 6,12 \\ &= 7 \end{aligned}$$

Starting point dimulai dari data terkecil.

**Tabel 18. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru (Y)**

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	$f_x$
1	164 - 170	5	167	163.5	170.5	835
2	171 - 177	9	174	170.5	177.5	1566
3	178 - 184	21	181	177.5	184.5	3801
4	185 - 191	18	188	184.5	191.5	3384
5	192 - 198	14	195	191.5	198.5	2730
6	199 - 205	7	202	198.5	205.5	1414
7	206 - 212	1	209	205.5	212.5	209
Jumlah		75	Jumlah			13939

Dari data tersebut dapat pula dihitung nilai rata-rata, median, modus dan simpangan baku yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{\sum f_i x_i}{n} \\
 &= \frac{13939}{75} = 185,8533 \\
 \\
 \text{Median} &= b + p \left( \frac{\frac{n}{2} - F}{F_{me}} \right) \\
 &= 184,5 + 7 \left( \frac{\frac{75}{2} - 25}{18} \right) \\
 &= 189,3611 \\
 \\
 \text{Modus} &= b + p \left( \frac{b_1}{b_1 + b_2} \right) \\
 &= 177,5 + 7 \left( \frac{12}{12 + 3} \right) \\
 &= 183,1
 \end{aligned}$$

#### b. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik (X1)

Dari data hasil jawaban responden diperoleh rentang data berada diantara 155 sampai dengan 202 selanjutnya data tersebut disusun dalam tabel distribusi frekuensi menggunakan aturan Stuges sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang (R)} &= 202 - 155 = 47 \\
 \text{Banyak Kelas interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 73 \\
 &= 7,187 \text{ dibulatkan} = 7 \\
 \text{Panjang kelas interval} &= R / k \\
 &= 47 / 7,187 = 6,5389 \\
 &= 7
 \end{aligned}$$

Starting point dimulai dari data terkecil.

**Tabel 19. Distribusi Frekuensi Gaya kepemimpinan demokratis (X1)**

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	f.x
1	155 - 161	3	158	154.5	161.5	474
2	162 - 168	20	165	161.5	168.5	3300
3	169 - 173	17	172	168.5	173.5	2924
4	176 - 182	15	179	173.5	182.5	2685
5	183 - 189	12	186	182.5	189.5	2232
6	190 - 196	2	193	189.5	196.5	386
7	197 - 203	6	200	196.5	203.5	1200
Jumlah		75	Jumlah			13201

Dari data tersebut dapat pula dihitung nilai rata-rata, median, modus dan simpangan baku yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata} &= \frac{\sum f_i x_i}{n} \\ &= \frac{13201}{75} = 176,0133 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Median} &= b + p \left( \frac{\frac{n}{2} - F}{f_{me}} \right) \\ &= 168,5 + 7 \left( \frac{\frac{75}{2} - 23}{17} \right) \\ &= 174,3705 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Modus} &= b + p \left( \frac{b_1}{b_1 + b_2} \right) \\ &= 161,5 + 7 \left( \frac{17}{17 + 3} \right) \\ &= 167,45 \end{aligned}$$

### c. Variabel Gaya kepemimpinan birokratik (X2)

Dari data hasil jawaban responden diperoleh rentang data berada diantara 160 sampai dengan 200 selanjutnya data tersebut disusun dalam tabel distribusi frekuensi menggunakan aturan Stuges sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rentang (R)} &= 200 - 160 = 40 \\ \text{Banyak Kelas interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 73 \\ &= 7,187 \text{ dibulatkan} = 7 \\ \text{Panjang kelas interval} &= R / k \\ &= 40 / 7,187 = 5,565 \\ &= 6 \end{aligned}$$

Starting point dimulai dari data terkecil.

**Tabel 20. Distribusi Frekuensi Gaya kepemimpinan birokratik (X2)**

No	Kelas	Frekuensi	Titik Tengah	Tepi Bawah	Tepi atas	f.x
1	160 - 165	8	162.5	159.5	165.5	1300
2	166 - 171	13	168.5	165.5	171.5	2190.5
3	172 - 177	21	174.5	171.5	177.5	3664.5
4	178 - 183	5	180.5	177.5	183.5	902.5
5	184 - 189	15	186.5	183.5	189.5	2797.5
6	190 - 195	7	192.5	189.5	195.5	1347.5
7	196 - 201	6	198.5	195.5	201.5	1191
Jumlah		75		Jumlah		13393.5

Dari data tersebut dapat pula dihitung nilai rata-rata, median, modus dan simpangan baku yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata} &= \frac{\sum f_i x_i}{n} \\ &= \frac{13393,5}{75} = 178,58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Median} &= b + p \left( \frac{\frac{n}{2} - F}{f_{me}} \right) \\ &= 171,5 + 6 \left( \frac{\frac{75}{2} - 21}{21} \right) \\ &= 176,214 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Modus} &= b + p \left( \frac{b_1}{b_1 + b_2} \right) \\ &= 171,5 + 6 \left( \frac{8}{8+16} \right) \\ &= 173,5\end{aligned}$$

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN IV

### PERHITUNGAN KORELASI

#### 1. Perhitungan Korelasi Variabel X<sub>1</sub> dan Variabel X<sub>2</sub>

##### a. Menguji Keberartian Koefisien Regresi $r_{x_1 x_2}$

Untuk menguji keberartian koefisien regresi dilakukan dengan ketentuan berikut :

$$t = \frac{r_{yx} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{yx})^2}}$$

$$t = \frac{0,7594 \sqrt{75-2}}{\sqrt{1-(0,7594)^2}}$$

$$t = 10,1088$$

Selanjutnya  $t_{\text{tabel}}$  ditentukan dengan taraf nyata sebesar 5 %, dengan  $dk = n - 2 = 73$ , memiliki nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,66$  sedangkan untuk taraf nyata 1 % diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 2,39$ . Karena nilai  $t_h = 10,1088 > t_l = 1,66$  maka diperoleh kesimpulan bahwa korelasi tersebut sangat berarti.

##### b. Koefisien Determinasi

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk menguji besarnya kontribusi antara variabel bebas dan variabel terikat, dari hasil perhitungan tentang koefisien korelasi  $r$  diperoleh nilai  $r = 0,7334$

Selanjutnya dihitung koefisien determinasi :

$$r^2 = (0,7394)^2$$

$$= 0,5766$$

Nilai  $r^2 = 0,5766$  tersebut menginformasikan bahwa 57,66 % variasi motivasi kerja guru ditentukan oleh gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh .

#### 2. Perhitungan Korelasi Variabel X<sub>1</sub> dan Variabel Y

**a. Menguji Keberartian Koefisien Regresi  $r_{x_1 x_2}$** 

Untuk menguji keberartian koefisien regresi dilakukan dengan ketentuan berikut :

$$t = \frac{r_{yx} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{yx})^2}}$$

$$t = \frac{0,6396 \sqrt{75-2}}{\sqrt{1-(0,6396)^2}}$$

$$t = 7,2060$$

Selanjutnya  $t_{\text{tabel}}$  ditentukan dengan taraf nyata sebesar 5 %, dengan  $dk = n - 2 = 73$ , memiliki nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,66$  sedangkan untuk taraf nyata 1 % diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 2,39$

Karena nilai  $t_h = 7,2060 > t_t = 1,66$  maka diperoleh kesimpulan bahwa korelasi tersebut sangat berarti.

**b. Koefisien Determinasi**

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk menguji besarnya kontribusi antara variabel bebas dan variabel terikat, dari hasil perhitungan tentang koefisien korelasi  $r$  diperoleh nilai  $r = 0,4423$

Selanjutnya dihitung koefisien determinasi :

$$r^2 = (0,6396)^2$$

$$= 0,4090$$

Nilai  $r^2 = 0,4090$  tersebut menginformasikan bahwa 40,90 % variasi gaya kepemimpinan birokratik ditentukan oleh gaya kepemimpinan demokratik .

**3. Perhitungan Korelasi Variabel  $X_2$  dan Variabel Y****a. Menguji Keberartian Koefisien Regresi  $r_{x_2 Y}$** 

Untuk menguji keberartian koefisien regresi dilakukan dengan ketentuan berikut :

$$t = \frac{r_{yx} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{yx})^2}}$$

$$t = \frac{0,6722 \sqrt{75-2}}{\sqrt{1-(0,6722)^2}}$$

$$t = 7,8638$$



Selanjutnya  $t_{\text{tabel}}$  ditentukan dengan taraf nyata sebesar 5 %, dengan  $dk = n - 2 = 73$ , memiliki nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,66$  sedangkan untuk taraf nyata 1 % diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 2,39$ . Karena nilai  $t_h = 7,8638 > t_t = 2,39$  maka diperoleh kesimpulan bahwa korelasi tersebut sangat berarti.

#### **b. Koefisien Determinasi**

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk menguji besarnya kontribusi antara variabel bebas dan variabel terikat, dari hasil perhitungan tentang koefisien korelasi  $r$  diperoleh nilai  $r = 0,6722$ .

Selanjutnya dihitung koefisien determinasi :

$$\begin{aligned} r^2 &= (0,6722)^2 \\ &= 0,4518 \end{aligned}$$

Nilai  $r^2 = 0,4518$  tersebut menginformasikan bahwa 45,18 % variasi motivasi kerja guru ditentukan oleh gaya kepemimpinan birokratik.

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN V

## UJI NORMALITAS GALAT DAN UJI HOMOGENITAS

## A. UJI NORMALITAS

Uji Normalitas data hasil penelitian dihitung melalui uji Liliefors, adapun ketentuan pengujian adalah :

- Jika  $L_o < L_1$  maka sample berasal dari populasi berdistribusi normal
- Jika  $L_o > L_1$  maka sample berasal dari populasi yang tidak normal

Tahap pengujian dilakukan dengan rumusan berikut :

$$z_i = \frac{X_i - \bar{X}}{s_i}$$

- $X_i$  : data dari setiap sampel  
 $\bar{X}$  : rata-rata  
 $s_i$  : simpangan baku

Sedangkan nilai  $F(Z_i)$  di isi dengan berpedoman pada distribusi normal baku, yang kemudian dihitung pula nilai peluang  $F(Z_i) = P(Z < Z_i)$  nilai  $L_h$  diperoleh dari nilai terbesar dari hasil pengurangan antara  $F(Z_i)$  dengan  $S(Z_i)$ . Selanjutnya nilai  $L_1$  diperoleh dari tabel Liliefors dengan

ketentuan  $L_1 = \frac{0,866}{\sqrt{n}}$  untuk mempermudah perhitungan, maka pelaksanaan uji normalitas dilakukan dengan bantuan program Exel.

a. Uji Normalitas Data  $X_1$  atas YTabel 26. Perhitungan Uji Normalitas  $X_1$  atas Y

No Res	$x_1$	$x_2$	$\hat{x}_2$	$\hat{x}_2 - x_1$	Galat	$z_i$	$F(z_i)$	$S(z_i)$	$ F(z_i) - S(z_i) $
1	195	190	196.5911	-6.59	-17.9299	-2.41	0.008	0.013333	0.005333
2	202	185	200.633	-15.63	-17.5492	-2.36	0.0091	0.026667	0.017367
3	189	200	193.1266	6.87	-15.633	-2.10	0.0179	0.04	0.0221
4	186	206	191.3944	16.61	-12.3817	-1.66	0.0485	0.053333	0.004833
5	201	205	200.0555	4.94	-11.001	-1.48	0.0694	0.066667	0.002733
6	198	200	198.3233	1.68	-10.001	-1.34	0.0901	0.08	0.0101
7	188	173	192.5492	-17.55	-9.84621	-1.32	0.0934	0.093333	6.67E-05
8	173	195	185.0429	9.96	-9.47814	-1.27	0.102	0.106667	0.004667
9	200	190	199.4781	-9.48	-9.00103	-1.21	0.1151	0.12	0.0049
10	200	194	199.4781	-5.48	-8.2688	-1.11	0.1335	0.133333	0.000167

11	165	193	179.2688	13.73	-8.0429	-1.08	0.1401	0.148667	0.006587
12	177	186	186.1977	-0.20	-8.00103	-1.07	0.1423	0.16	0.0177
13	176	190	185.6203	4.38	-7.92994	-1.07	0.1423	0.173333	0.031033
14	164	180	178.6914	1.31	-7.81699	-1.05	0.1469	0.186667	0.039767
15	179	185	187.3525	-2.35	-6.59	-0.89	0.1635	0.2	0.0365
16	180	170	187.9299	-17.93	-6.31087	-0.85	0.1711	0.213333	0.042233
17	155	176	173.4947	2.51	-6.07211	-0.82	0.1788	0.226667	0.047867
18	156	168	174.0721	-6.07	-5.47814	-0.74	0.2296	0.24	0.0104
19	165	171	179.2688	-8.27	-5.31087	-0.71	0.2388	0.253333	0.014533
20	172	177	183.3107	-6.31	-5.00103	-0.67	0.2514	0.266667	0.015267
21	173	185	185.0429	-0.04	-4.15585	-0.56	0.2877	0.28	0.0077
22	168	173	181.001	-8.00	-3.15585	-0.42	0.3372	0.293333	0.043867
23	174	184	184.4655	-0.47	-3.00103	-0.40	0.3446	0.306667	0.037933
24	168	171	181.001	-10.00	-2.46549	-0.33	0.3707	0.32	0.0507
25	185	183	190.817	-7.82	-2.42362	-0.33	0.3707	0.333333	0.037367
26	178	200	186.7731	13.22	-2.3944	-0.32	0.3745	0.346667	0.027833
27	188	201	192.5492	8.45	-2.35253	-0.32	0.3745	0.36	0.0145
28	167	180	180.4236	-0.42	-2.15585	-0.29	0.3859	0.373333	0.012567
29	176	196	185.6203	12.38	-2.15585	-0.29	0.3859	0.386667	0.000767
30	174	182	184.4655	-2.47	-1.62031	-0.22	0.4129	0.4	0.0129
31	183	196	189.6622	6.34	-1.3914	-0.19	0.4246	0.413333	0.011267
32	176	196	185.6203	12.38	-1.0429	-0.14	0.4443	0.426667	0.017833
33	168	170	181.001	-11.00	-1.00103	-0.13	0.4483	0.44	0.0063
34	168	185	181.001	4.00	0.46549	-0.06	0.4761	0.453333	0.022767
35	170	180	182.1558	-2.16	-0.42362	-0.06	0.4761	0.466667	0.009433
36	172	178	183.3107	5.31	-0.19771	-0.03	0.488	0.48	0.008
37	179	197	187.3525	9.65	-0.15585	-0.02	0.492	0.493333	0.001333
38	165	188	179.2688	8.73	-0.0429	-0.01	0.496	0.506667	0.010667
39	176	184	185.6203	-1.62	0.379695	0.05	0.5199	0.52	1E-04
40	166	170	179.5462	-8.85	0.534514	0.07	0.5279	0.533333	0.005433
41	189	195	193.1266	1.87	0.844153	0.11	0.5438	0.546667	0.002867
42	196	200	196.3233	1.68	1.308612	0.18	0.5714	0.56	0.0114
43	190	196	193.704	4.30	1.676681	0.23	0.591	0.573333	0.017667
44	186	189	191.3944	-2.39	1.676681	0.23	0.591	0.586667	0.004333
45	165	195	187.9299	7.07	1.844153	0.25	0.5967	0.6	0.0013
46	185	200	190.817	9.18	1.873368	0.25	0.5967	0.613333	0.014633
47	178	190	186.7731	3.22	1.873368	0.25	0.5967	0.626667	0.027967
48	173	188	185.0429	2.96	2.070056	0.28	0.6103	0.64	0.0297
49	168	187	181.001	6.00	2.505299	0.34	0.6331	0.653333	0.020233
50	183	193	189.6622	3.34	2.957105	0.40	0.6554	0.666667	0.011267
51	180	195	187.9299	7.07	3.224873	0.43	0.6664	0.68	0.0136
52	168	178	181.001	-3.00	3.337827	0.45	0.6736	0.693333	0.019733
53	168	172	181.001	-9.00	3.576382	0.48	0.6844	0.706667	0.022267
54	173	184	185.0429	-1.04	3.998973	0.54	0.7054	0.72	0.0148
55	167	178	180.4236	-2.42	4.153792	0.56	0.7123	0.733333	0.021033

56	170	179	182.1558	-3.16	4.295959	0.58	0.719	0.746667	0.027667
57	168	185	179.8462	5.15	4.379895	0.59	0.7224	0.76	0.0376
58	167	184	180.4236	3.58	4.944451	0.66	0.7454	0.773333	0.027933
59	186	190	191.3944	-1.39	5.153792	0.69	0.7349	0.786667	0.031767
60	168	195	181.001	14.00	5.998973	0.81	0.791	0.8	0.009
61	170	183	182.1558	0.84	6.337827	0.85	0.9023	0.813333	0.011033
62	166	184	179.8462	4.15	6.873368	0.92	0.8212	0.826667	0.005467
63	160	164	176.3817	-12.38	7.070056	0.95	0.8289	0.84	0.0111
64	170	178	182.1558	-4.16	7.070056	0.95	0.8289	0.853333	0.024433
65	174	185	184.4655	0.53	8.450778	1.14	0.8729	0.866667	0.006233
66	168	180	181.001	-1.00	8.731202	1.17	0.879	0.88	0.001
67	189	195	193.1266	1.87	9.183007	1.23	0.8907	0.893333	0.002833
68	170	184	182.1558	1.84	9.647466	1.30	0.9032	0.906667	0.003467
69	176	186	185.6203	0.36	9.957105	1.34	0.9099	0.92	0.0101
70	170	180	182.1558	-2.16	12.37969	1.66	0.9515	0.933333	0.018167
71	180	190	187.9299	2.07	12.37969	1.66	0.9515	0.946667	0.004833
72	170	182	182.1558	-0.16	13.22488	1.78	0.9823	0.96	0.0025
73	180	180	187.9299	-7.93	13.7312	1.84	0.9671	0.973333	0.006233
74	168	176	181.001	-5.00	13.99897	1.86	0.9699	0.966667	0.016767
73	173	177	185.0429	-8.04	16.6056	2.23	0.9871	1	0.0129
Jumlah	13232	13940		jumlah	0.00100			maks	0.0507
				rata-rata	1.45E-05				
				sd	7.443437				

Dari perhitungan yang tertera pada tabel di atas diperoleh  $L_{hitung} = 0,0507$

Sedangkan nilai :  $L_t = \frac{0,866}{\sqrt{75}} = 0,099$

Karena  $L_{hitung} = 0,0507 < L_{tabel} = 0,099$

Maka disimpulkan bahwa varians data  $X_1$  atas  $Y$  adalah normal

### b. Uji Normalitas Data $X_2$ atas $Y$

Tabel 27. Perhitungan Uji Normalitas  $X_2$  atas  $Y$

No Res	$x_1$	$x_2$	$\hat{x}_2$	$\hat{x}_2 - x_1$	Galat	$z_i$	$F(z_i)$	$S(z_i)$	$ F(z_i) - S(z_i) $
1	187	180	204.8365	-14.836	-35.440	3.024	0.0013	0.013333	0.012033
2	195	185	209.8173	-24.817	-27.762	1.952	0.0256	0.026667	0.001067
3	192	200	207.9495	-7.949	-27.385	1.897	0.0294	0.04	0.0106
4	190	206	206.7043	1.296	-26.988	1.845	0.0329	0.053333	0.020433
5	197	205	211.0625	-6.062	-26.252	1.742	0.0409	0.066667	0.025767
6	189	200	206.0817	-6.082	-25.497	1.637	0.0516	0.08	0.0284
7	196	173	210.4399	-35.440	-24.817	1.542	0.0618	0.093333	0.031533

8	187	195	204.8365	-9.836	-23.082	1.300	0.0968	0.106667	0.009667
9	199	190	212.3077	-22.308	-22.497	1.218	0.1131	0.12	0.0069
10	200	194	212.9303	-18.930	-22.384	1.202	0.1131	0.133333	0.020233
11	178	183	199.233	-6.233	-22.308	1.192	0.117	0.146667	0.029667
12	184	186	202.9687	-16.969	-20.139	0.889	0.1894	0.16	0.0294
13	186	190	204.2139	-14.214	-19.365	0.781	0.2177	0.173333	0.044367
14	173	180	197.3652	-17.365	-18.930	0.721	0.2358	0.186667	0.049133
15	164	185	190.5166	-5.517	-17.704	0.550	0.2912	0.2	0.0912
16	173	170	197.3652	-27.365	-17.365	0.502	0.2912	0.213333	0.077667
17	164	176	190.5166	-14.517	-17.365	0.502	0.2912	0.226667	0.084533
18	170	168	194.2522	-26.252	-17.365	0.502	0.2912	0.24	0.0512
19	176	171	197.9676	-26.968	-17.365	0.502	0.2912	0.253333	0.037667
20	165	177	191.1392	-14.139	-17.007	0.452	0.3234	0.266667	0.059733
21	177	185	196.6104	-13.610	-16.969	0.447	0.33	0.28	0.05
22	172	173	195.4974	-22.497	-16.252	0.347	0.3669	0.293333	0.073567
23	170	184	194.2522	-10.252	-15.252	0.347	0.3669	0.306667	0.080233
24	165	171	191.1392	-20.139	-16.120	0.329	0.3745	0.32	0.0545
25	189	183	206.0617	-23.082	-16.082	0.323	0.3745	0.333333	0.041167
26	180	200	200.4782	-0.478	-16.026	0.315	0.3783	0.346667	0.031633
27	198	201	211.6351	-10.685	-15.988	0.310	0.3783	0.36	0.0183
28	173	180	197.3652	-17.365	-15.630	0.260	0.3974	0.373333	0.024067
29	184	195	202.9687	-4.969	-15.478	0.239	0.409	0.386667	0.022333
30	176	182	197.9676	-15.968	-15.459	0.236	0.409	0.4	0.009
31	193	195	206.5721	-12.572	-15.384	0.226	0.4129	0.413333	0.000433
32	180	196	200.4782	-2.478	-14.988	0.171	0.4325	0.426667	0.005833
33	172	170	195.4974	-25.497	-14.930	0.163	0.4364	0.44	0.0036
34	174	185	196.7426	-11.743	-14.836	0.149	0.4443	0.453333	0.009033
35	173	180	196.12	-16.120	-14.517	0.105	0.4562	0.466667	0.010467
36	170	178	194.2522	-16.252	-14.478	0.100	0.4562	0.48	0.0238
37	188	197	205.4591	-8.459	-14.214	0.063	0.4761	0.493333	0.017233
38	172	188	195.4974	-7.497	-14.139	0.052	0.4801	0.506667	0.026567
39	170	184	194.2522	-10.252	-14.007	0.034	0.488	0.52	0.032
40	167	170	192.3844	-22.384	-13.988	0.031	0.488	0.533333	0.045333
41	186	195	204.2139	-9.214	-13.610	0.022	0.508	0.546667	0.036667

42	190	200	206.7043	-6.704	-13.365	0.056	0.5199	0.56	0.0401
43	200	198	212.9303	-14.930	-13.365	0.056	0.5199	0.573333	0.053433
44	190	189	206.7043	-17.704	-12.969	0.111	0.5438	0.586667	0.042867
45	188	195	204.2139	-9.214	-12.572	0.166	0.5636	0.6	0.0364
46	185	200	203.5913	-3.591	-12.365	0.195	0.5734	0.613333	0.037933
47	184	190	202.9687	-12.969	-12.252	0.211	0.5832	0.626667	0.043467
48	173	188	197.3652	-9.365	-11.743	0.282	0.6103	0.64	0.0297
49	184	187	190.5166	-3.517	-11.704	0.287	0.6103	0.653333	0.043033
50	173	193	197.3652	-4.365	-10.685	0.430	0.6664	0.666667	0.000267
51	184	195	190.5166	4.483	-10.459	0.461	0.6772	0.68	0.0028
52	189	178	193.6296	-15.630	-10.252	0.490	0.6879	0.693333	0.005433
53	180	172	188.0262	-16.026	-10.252	0.490	0.6879	0.706667	0.018767
54	170	184	194.2522	-10.252	-10.252	0.490	0.6879	0.72	0.0321
55	170	178	194.2522	-16.252	-9.836	0.548	0.7054	0.733333	0.027933
56	188	179	193.007	-14.007	-9.365	0.614	0.7291	0.746667	0.017367
57	173	185	197.3652	-12.365	-9.214	0.635	0.7347	0.76	0.0243
58	176	184	197.9678	-13.968	-9.214	0.635	0.7357	0.773333	0.037633
59	188	190	205.4591	-15.459	-8.459	0.740	0.7704	0.786667	0.016267
60	188	195	205.4591	-10.459	-8.026	0.900	0.7881	0.8	0.0119
61	176	183	197.9678	-14.968	-7.949	0.811	0.791	0.813333	0.022333
62	173	184	197.3652	-13.365	-7.497	0.874	0.8078	0.826667	0.018667
63	186	164	191.7618	-27.762	-6.704	0.985	0.8385	0.84	0.0035
64	173	178	197.3652	-19.365	-6.233	1.051	0.8531	0.853333	0.000233
65	180	185	200.4782	-15.478	-5.082	1.072	0.8577	0.866667	0.006667
66	173	180	197.3652	-17.365	-6.062	1.074	0.8577	0.88	0.0223
67	190	195	206.7043	-11.704	-5.517	1.151	0.8749	0.893333	0.018433
68	173	184	197.3652	-13.365	-4.969	1.227	0.8888	0.906667	0.017667
69	180	186	200.4782	-14.478	-4.365	1.311	0.9049	0.92	0.0151
70	173	180	197.3652	-17.365	-3.591	1.419	0.9207	0.933333	0.012633
71	189	181	206.0617	-16.062	-3.517	1.430	0.9236	0.946667	0.023667
72	170	182	194.2522	-12.252	-2.478	1.574	0.9418	0.96	0.0182
73	180	180	188.0262	-8.026	-0.478	1.853	0.9678	0.973333	0.005533
74	190	176	193.007	-17.007	1.296	2.101	0.9821	0.986667	0.004667
73	197	177	192.3844	-15.384	4.483	2.546	0.9945	1	0.0055
Jumlah	13398	13940		Jumlah	-1032.36			maks	0.0912
				Rata-rata	-13.78				
				SD	7.168808				

Dari perhitungan yang tertera pada tabel di atas diperoleh  $L_{hitung} = 0,0912$

Sedangkan nilai :  $L_t = \frac{0,866}{\sqrt{75}} = 0,099$

Karena  $L_{hitung} = 0,0912 < L_{tabel} = 0,0999$

Maka disimpulkan bahwa varians data  $X_1$  atas Y adalah normal

c. Uji Normalitas Data  $X_1$  atas  $X_2$   
Tabel 28. Perhitungan Uji Normalitas  $X_1$  atas  $X_2$

No Res	$x_1$	$x_2$	$\hat{x}_2$	$\hat{x}_2 - x_1$	Galat	$z_i$	$F(z_i)$	$S(z_i)$	$ F(z_i) - S(z_i) $
1	195	187	192.3884	-5.388	-21.285	-3.138	0.0009	0.013333	0.012433
2	202	195	197.57	-2.570	-17.285	-2.548	0.0055	0.026667	0.021167
3	189	192	187.9471	4.053	-16.545	-2.439	0.0073	0.04	0.0325
4	186	190	185.7264	4.274	-12.402	-1.828	0.0344	0.053333	0.018933
5	201	197	196.8298	0.170	-10.584	-1.560	0.0594	0.066667	0.007267
6	198	189	194.8091	-5.609	-10.363	-1.527	0.0643	0.08	0.0157
7	188	196	187.2069	8.793	-8.506	-1.253	0.1056	0.093333	0.012267
8	173	187	177.5839	9.416	-8.402	-1.238	0.1093	0.106667	0.002633
9	200	199	196.0895	2.910	-8.324	-1.226	0.1112	0.12	0.0088
10	200	200	196.0895	3.910	-7.584	-1.117	0.121	0.133333	0.012333
11	165	178	170.1817	7.818	-7.402	-1.090	0.1379	0.146667	0.006767
12	177	184	179.0644	4.936	-6.844	-1.008	0.1401	0.16	0.0199
13	176	186	178.3242	7.676	-6.285	-0.926	0.1788	0.173333	0.005467
14	164	173	169.4415	5.559	-5.883	-0.886	0.1949	0.186667	0.008233
15	179	164	180.5448	-16.545	-5.609	-0.826	0.2081	0.2	0.0061
16	180	173	181.2851	-8.285	-5.363	-0.793	0.2147	0.213333	0.001367
17	155	164	162.7795	1.221	-5.363	-0.790	0.2147	0.226667	0.011967
18	156	170	163.5197	6.480	-4.609	-0.678	0.2514	0.24	0.0114
19	165	176	170.1817	5.816	-4.402	-0.648	0.2611	0.253333	0.007767
20	172	165	173.3633	-10.363	-3.922	-0.577	0.2843	0.266667	0.017633
21	173	177	177.5839	-0.584	-3.883	-0.571	0.2843	0.28	0.0043
22	168	172	172.4024	-0.402	-3.402	-0.500	0.3085	0.293333	0.015167
23	174	170	176.8137	-8.844	-2.584	-0.380	0.352	0.306667	0.045333
24	168	165	172.4024	-7.402	-2.570	-0.378	0.3557	0.32	0.0357
25	185	189	184.9662	4.014	-1.947	-0.286	0.3974	0.333333	0.064067
26	178	183	179.8046	0.195	-1.662	-0.244	0.4052	0.346667	0.058533
27	188	183	187.2069	10.793	-0.883	-0.129	0.4483	0.36	0.0683
28	167	173	171.8622	3.336	-0.844	-0.123	0.4522	0.373333	0.078667
29	176	184	178.3242	5.676	-0.584	-0.085	0.4681	0.386667	0.061433
30	174	176	176.8437	-0.844	-0.481	-0.069	0.4761	0.4	0.0761
31	183	193	183.5057	9.494	-0.402	-0.058	0.4801	0.413333	0.066767
32	176	180	178.3242	1.676	-0.402	-0.058	0.4801	0.426667	0.053433
33	168	172	172.4024	-0.402	0.014	0.003	0.5	0.44	0.06
34	168	174	172.4024	1.598	0.170	0.027	0.508	0.453333	0.054667
35	170	173	173.8828	-0.883	0.195	0.030	0.512	0.466667	0.045333
36	172	170	173.3633	-5.363	1.117	0.166	0.5636	0.48	0.0836
37	179	188	180.5448	7.455	1.117	0.166	0.5636	0.493333	0.070267
38	165	172	170.1817	1.818	1.117	0.166	0.5636	0.506667	0.056933
39	176	170	178.3242	-8.324	1.221	0.181	0.5714	0.52	0.0514
40	166	167	170.9219	-3.922	1.598	0.237	0.591	0.533333	0.057667

41	189	186	187.9471	-1.947	1.676	0.249	0.5948	0.546667	0.048133
42	198	190	194.6091	-4.609	1.676	0.249	0.5948	0.56	0.0348
43	190	200	188.6873	11.313	1.818	0.270	0.6064	0.573333	0.033067
44	186	190	185.7264	4.274	2.053	0.304	0.6179	0.586667	0.031233
45	180	186	181.2851	4.715	2.117	0.314	0.6217	0.6	0.0217
46	185	185	184.9862	0.014	2.274	0.337	0.6283	0.613333	0.015987
47	178	184	179.8046	4.195	2.598	0.385	0.648	0.626667	0.021333
48	173	173	177.5839	-2.584	2.910	0.431	0.6664	0.64	0.0264
49	168	164	172.4024	-8.402	3.156	0.467	0.6772	0.653333	0.023867
50	183	173	183.5057	-8.506	3.338	0.494	0.6879	0.666667	0.021233
51	180	164	181.2851	-17.285	3.910	0.578	0.7157	0.68	0.0357
52	168	169	172.4024	-3.402	4.014	0.593	0.7224	0.693333	0.029067
53	168	160	172.4024	-12.402	4.053	0.599	0.7224	0.706667	0.015733
54	173	170	177.5839	-7.584	4.078	0.603	0.7258	0.72	0.0058
55	167	170	171.6622	-1.662	4.078	0.603	0.7258	0.733333	0.007333
56	170	168	173.8828	-5.883	4.195	0.620	0.7324	0.746667	0.014267
57	166	173	170.9219	4.078	4.274	0.632	0.7357	0.76	0.0243
58	167	176	171.6622	4.336	4.274	0.632	0.7357	0.773333	0.037633
59	186	188	185.7264	2.274	4.338	0.641	0.7454	0.786667	0.041267
60	168	188	172.4024	15.598	4.715	0.697	0.7349	0.8	0.0451
61	170	176	173.8828	2.117	4.936	0.729	0.7642	0.813333	0.049133
62	166	173	170.9219	4.078	5.559	0.821	0.7939	0.826667	0.032767
63	160	166	166.4806	-0.481	5.676	0.839	0.7987	0.84	0.0433
64	170	173	173.8828	1.117	5.818	0.860	0.8051	0.853333	0.048233
65	174	180	176.8437	2.153	6.480	0.957	0.8289	0.866667	0.037767
66	168	173	172.4024	2.598	7.455	1.101	0.8643	0.88	0.0157
67	189	190	187.9471	2.053	7.676	1.133	0.8708	0.893333	0.022533
68	170	173	173.8828	1.117	7.715	1.139	0.8708	0.906667	0.035667
69	176	180	178.3242	1.676	7.818	1.154	0.8749	0.92	0.0451
70	170	173	173.8828	1.117	8.793	1.298	0.9015	0.933333	0.031833
71	180	189	181.2851	7.715	9.416	1.390	0.9177	0.946667	0.028967
72	170	170	173.8828	-3.883	9.494	1.402	0.9192	0.96	0.0406
73	180	180	181.2851	-21.285	10.793	1.593	0.9441	0.973333	0.028233
74	166	168	172.4024	-4.402	11.313	1.670	0.9525	0.986667	0.034167
73	173	167	177.5839	-10.584	14.876	2.195	0.9857	1	0.0143
Jumlah	13232	13396		Jumlah	-0.72			maks	0.0883
				Rata-rata	-0.01				
				SD	6.780342				

Dari perhitungan yang tertera pada tabel di atas diperoleh  $L_{hitung} = 0,0883$

Sedangkan nilai :  $L_t = \frac{0,866}{\sqrt{75}} = 0,0999$

Karena  $L_{hitung} = 0,0883 < L_{tabel} = 0,099$

Maka disimpulkan bahwa varians data  $X_1$  atas  $X_2$  adalah normal



## 2. PERHITUNGAN HOMOGENITAS

Untuk menguji homogenitas digunakan rumus varians gabungan yang dihitung melalui rumus berikut :

$$s^2 = \frac{\sum (dk)(s_i^2)}{\sum dk}$$

$$B = \log s_i^2 (\sum (n_i - 1))$$

Kemudian kedua besaran yang diperoleh disubstitusikan dalam uji Bartlet yaitu :

$$\chi^2 = (\ln 10) \{ B - \sum (n_i - 1) \log s_i^2 \}$$

Selanjutnya nilai tersebut ( $\chi_{hitung}^2$ ) dibandingkan dengan ( $\chi_{tabel}^2$ ), dengan ketentuan :

jika ( $\chi_{hitung}^2 < \chi_{tabel}^2$ ) maka  $H_0$  diterima.

Hipotesis yang digunakan adalah :

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 = \sigma_4^2 \dots \dots = \sigma_n^2$$

$H_1$  : salah satu tanda tidak sama

### a. Uji Homogenitas $X_1$ atas Y

Perhitungan homogenitas didasarkan pada nilai yang terdapat pada tabel berikut :

Tabel 29. Perhitungan Homogenitas  $X_1$  atas Y

Kel	$n_i$	dk	$s_i^2$	$\log s_i^2$	dk $s_i^2$	dk $\log s_i^2$
1	1	0	0		0	0
2	1	0	0		0	0
3	1	0	0		0	0
4	1	0	0		0	0
5	3	2	258.3333	2.41218	516.6667	4.824360896
			0		0	0
			0		0	0
6	3	2	7	0.845098	14	1.69019808
			0		0	0
			0		0	0
7	3	2	12.33333	1.09108	24.66667	2.182160839
			0		0	0
			0		0	0
8	10	9	40.98889	1.612666	368.9	14.51369531
			0		0	0

			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>137.8095</b>	<b>2.139279</b>	<b>826.8571</b>	<b>12.83567339</b>
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0.30103</b>	<b>2</b>	<b>0.301029996</b>
			0		0	0
<b>11</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>58.33333</b>	<b>1.765917</b>	<b>118.6667</b>	<b>3.531833588</b>
			0		0	0
			0		0	0
<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>103.8</b>	<b>2.016197</b>	<b>415.2</b>	<b>8.064789414</b>
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
<b>13</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>17.3</b>	<b>1.238046</b>	<b>69.2</b>	<b>4.952184413</b>
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0.30103</b>	<b>2</b>	<b>0.301029996</b>
			0		0	0
<b>16</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>1.255273</b>	<b>18</b>	<b>1.255272505</b>
			0		0	0
<b>17</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>73.8</b>	<b>1.879669</b>	<b>303.2</b>	<b>7.518676823</b>
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
<b>18</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>1.255273</b>	<b>18</b>	<b>1.255272505</b>
			0		0	0
<b>19</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>1.255273</b>	<b>18</b>	<b>1.255272505</b>
			0		0	0
<b>20</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>44.33333</b>	<b>1.64673</b>	<b>88.66667</b>	<b>3.293460772</b>

			0		0	0
			0		0	0
21	2	1	98	1.991226	98	1.991226076
			0		0	0
22	3	2	58.33333	1.765917	116.6667	3.531833588
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
24	1	0	0		0	0
25	2	1	50	1.69897	50	1.698970004
			0		0	0
26	2	1	2	0.30103	2	0.301029996
			0		0	0
27	1	0	0		0	0
28	1	0	0		0	0

Dari tabel tersebut dapat dihitung nilai-nilai berikut :

$$s^2 = \frac{\sum (dk)(s_i^2)}{\sum dk}$$

$$s^2 = \frac{3068,69}{47} = 65,2912$$

$$B = \log s_i^2 (\sum (n_i - 1))$$

$$B = \log (65,2912) (47)$$

$$B = 85,2982$$

$$\chi^2 = (\ln 10) \{ B - \sum (n_i - 1) \log s_i^2 \}$$

$$\chi^2 = (2,3026) \{ 85,2982 - (73,2982) \}$$

$$\chi^2 = 23,0258$$

Nilai  $\chi_{tabel}^2$  dihitung berdasarkan ketentuan berikut :

$$\alpha = 5\%$$

$$V = 28 - 1 = 27$$

$$\text{Maka diperoleh } \chi_{tabel}^2 = 40,113$$

$$\text{Sehingga } \chi_{hitung}^2 = 23,0258 < \chi_{tabel}^2 = 40,113$$

Maka dapat disimpulkan bahwa varians populasi variabel Gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ) dan populasi variabel Motivasi Kerja guru ( $Y$ ) adalah homogen.

**b. Uji Homogenitas  $X_1$  atas  $X_2$**

Perhitungan homogenitas didasarkan pada nilai yang terdapat pada tabel berikut :

**Tabel 30. Perhitungan Uji Homogenitas  $X_1$  atas  $X_2$**

Kel	nl	dk	$S^2$	$\log S^2$	dk $S^2$	dk $\log S^2$
1	1	0	0		0	0
2	1	0	0		0	0
3	1	0	0		0	0
4	1	0	0		0	0
5	3	2	19	1.278734	38	2.557307202
			0		0	0
			0		0	0
6	3	2	52.33333	1.718778	104.6667	3.437356795
			0		0	0
			0		0	0
7	3	2	17.33333	1.238882	34.6667	2.477764178
			0		0	0
			0		0	0
8	10	9	25.51111	1.406729	229.8	12.66056437
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
9	7	6	113.3333	2.054358	680	12.32614597
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
10	2	1	84.5	1.926857	84.5	1.926856709
			0		0	0
11	3	2	1	0	2	0
			0		0	0
			0		0	0
12	5	4	69.8	1.843855	279.2	7.37342169
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0

			0		0	0
13	5	4	32.8	1.515874	131.2	6.063495373
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
14	1	0	0		0	0
15	2	1	40.5	1.607455	40.5	1.607455023
			0		0	0
16	2	1	60.5	1.781735	60.5	1.781735373
			0		0	0
17	5	4	19.8	1.296665	79.2	5.186660761
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
18	2	1	24.5	1.389166	24.5	1.389166084
			0		0	0
19	2	1	72	1.857332	72	1.857332496
			0		0	0
20	3	2	52.33333	1.718778	104.6667	3.437356795
			0		0	0
			0		0	0
21	2	1	40.5	1.607455	40.5	1.607455023
			0		0	0
22	3	2	58.33333	1.765917	116.6667	3.531833588
			0		0	0
			0		0	0
23	1	0	0		0	0
24	1	0	0		0	0
25	2	1	98	1.991226	98	1.991226076
			0		0	0
26	2	1	50	1.69697	50	1.696970004
			0		0	0
27	1	0	0		0	0
28	1	0	0		0	0
Jumlah	73	47	0		2270.367	72.91472352

Dari tabel tersebut dapat dihitung nilai-nilai berikut :

$$s^2 = \frac{\sum (dk)(s_i^2)}{\sum dk}$$

$$s^2 = \frac{2270,367}{47} = 48,3056$$

$$B = \log s_i^2 (\sum (n_i - 1))$$

$$B = \log (48,3056) (47)$$

$$B = 79,1479$$

$$\chi^2 = (\ln 10) \{ B - \sum (n_i - 1) \log s_i^2 \}$$

$$\chi^2 = (2,3026) \{ 79,1479 - (72,9147) \}$$

$$\chi^2 = 14,3525$$

Nilai  $\chi_{tabel}^2$  dihitung berdasarkan ketentuan berikut :

$$\alpha = 5 \%$$

$$V = 28 - 1 = 27$$

Maka diperoleh  $\chi_{tabel}^2 = 41,3$

Sehingga  $\chi_{hitung}^2 = 14,3525 < \chi_{tabel}^2 = 41,3$

Maka dapat disimpulkan bahwa varians populasi variabel Gaya kepemimpinan demokratik ( $X_1$ ) dan populasi variabel Gaya kepemimpinan birokrasi ( $X_2$ ) adalah homogen.

### c. Uji Homogenitas $X_2$ atas Y

Perhitungan homogenitas didasarkan pada nilai yang terdapat pada tabel berikut :

Tabel 31. Perhitungan Uji Homogenitas  $X_2$  atas Y

Kel	ni	dk	$s_i^2$	$\log s_i^2$	dk $s_i^2$	dk $\log s_i^2$
1	2	1	12.5	1.09691	12.5	0
			0		0	0
2	4	3	15.58333	1.19266	46.73	3.57798108
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
3	2	1	200	2.30103	200	2.30103
			0		0	0
4	1	0	0		0	0
5	2	1	0.5	-0.30103	0.5	-0.30103
			0		0	0
6	2	1	8	0.90309	8	0.90308999
			0		0	0
7	1	0	0		0	0
8	7	6	48	1.681241	288	10.0874474
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0

			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
9	3	2	49	1.690196	98	3.38039216
			0		0	0
			0		0	0
10	1	0	0		0	0
11	1	0	0		0	0
12	11	10	111.0182	2.045394	1110.182	20.4539411
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
13	4	3	110.9167	2.041997	332.73	6.13499043
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
14	1	0	0		0	0
15	1	0	0		0	0
16	4	3	25.66667	1.409369	77	4.22810841
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
17	3	2	10.33333	1.01424	20.66667	2.02848088
			0		0	0
			0		0	0
18	1	0	0		0	0
19	3	2	36	1.556303	72	3.112605
			0		0	0
			0		0	0
20	2	1	0.5	-0.30103	0.5	-0.30103
			0		0	0
21	3	2	10.33333	1.01424	20.66667	2.02848088
			0		0	0
			0		0	0
22	3	2	44.33333	1.64673	88.66667	3.29346077
			0		0	0
			0		0	0
23	4	3	80.91667	1.908038	242.73	5.72411395

			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
24	1	0	0		0	0
25	1	0	0		0	0
26	1	0	0		0	0
27	1	0	0		0	0
28	1	0	0		0	0
29	1	0	0		0	0
30	1	0	0		0	0
31	2	1	0.5	-0.30103	0.5	-0.30103
			0		0	0
Jumlah	73	44	764.1015	20.60135	2619.432	66.3510321

Dari tabel tersebut dapat dihitung nilai-nilai berikut :

$$s^2 = \frac{\sum (dk)(s_i^2)}{\sum dk}$$

$$s^2 = \frac{2619,432}{44} = 59,5325$$

$$B = \log s_i^2 (\sum (n_i - 1))$$

$$B = \log (59,5325) (44)$$

$$B = 78,0891$$

$$\chi^2 = (\ln 10) \{ B - \sum (n_i - 1) \log s_i^2 \}$$

$$\chi^2 = (2,3026) \{ 78,0891 - (66,3510) \}$$

$$\chi^2 = 27,0282$$

Nilai  $\chi_{\text{tabel}}^2$  dihitung berdasarkan ketentuan berikut :

$$\alpha = 5 \%$$

$$V = 31 - 1 = 30$$

$$\text{Maka diperoleh } \chi_{\text{tabel}}^2 = 43,8$$

$$\text{Sehingga } \chi_{\text{hitung}}^2 = 27,0282 < \chi_{\text{tabel}}^2 = 43,8$$

Maka dapat disimpulkan bahwa varians populasi variabel Gaya kepemimpinan birokratik ( $X_2$ ) dan populasi variabel Motivasi Kerja guru ( $Y$ ) adalah homogen.



## LAMPIRAN VI

## UJI HIPOTESIS

## UJI HIPOTESIS

Uji hipotesis dimaksudkan untuk memperoleh jawaban tentang hipotesis statistik berikut :

1.  $H_0 : \rho_{y1} = 0$   
 $H_a : \rho_{y1} > 0$
2.  $H_0 : \rho_{y2} = 0$   
 $H_a : \rho_{y2} > 0$
3.  $H_0 : \rho_{y12} = 0$   
 $H_a : \rho_{y12} > 0$

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai berikut :

$$\begin{aligned} r_{12} &= 0,7394 \\ r_{13} &= 0,6396 \\ r_{23} &= 0,6722 \end{aligned}$$

Selanjutnya dapat disusun matrik berikut :

Tabel 32. Matrik Korelasi

	X1	X2	Y
X1	1	0.739423	0.63962
X2		1	0.672245
Y			1

Dari nilai pada matrik korelasi tersebut dapat dihitung nilai p sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r_{12} = p_{12} &= 0,7394 \\ r_{13} &= p_{31} + p_{32} r_{21} \\ 0,6396 &= p_{31} + 0,7394 p_{32} \\ r_{23} &= p_{31} r_{12} + p_{32} \\ 0,6722 &= 0,7394 p_{31} + p_{32} \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat ditentukan nilai  $p_{31}$  dan  $p_{32}$  dengan menggunakan matrik sebagai berikut :

$$\begin{aligned} p_{12} &= 0,7394 \\ 0,6396 &= p_{31} + 0,7394 p_{32} \\ 0,6722 &= 0,7394 p_{31} + p_{32} \end{aligned}$$

$$\begin{pmatrix} 1 & 0,7394 \\ 0,7394 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} p_{31} \\ p_{32} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,6396 \\ 0,6722 \end{pmatrix}$$

$$p_{31} = \frac{\begin{vmatrix} 0,6396 & 0,7394 \\ 0,6722 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,7394 \\ 0,7394 & 1 \end{vmatrix}}$$

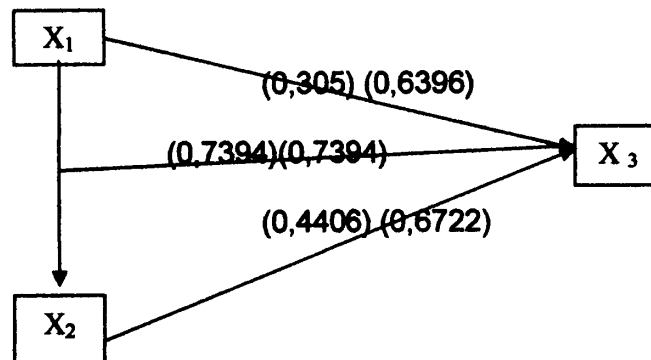
$$p_{31} = \frac{0,1291}{0,4232} = 0,305$$

$$p_{32} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,6396 \\ 0,7394 & 0,6722 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,7394 \\ 0,7394 & 1 \end{vmatrix}}$$

$$p_{32} = \frac{0,1865}{0,4232} = 0,4406$$

$$p_{12} = 0,7394$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut :



Mengacu pada masing-masing hipotesis diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1.  $H_0 : p_{31} = 0$   
 $H_1 : p_{31} > 0$

Berdasarkan nilai  $p_{31} = 0,305 > 0$  maka diperoleh kesimpulan tolak  $H_0$  dan secara bersamaan terima  $H_1$  dengan ketentuan " Terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja guru "

2.  $H_0 : p_{32} = 0$   
 $H_1 : p_{32} > 0$

Berdasarkan nilai  $p_{32} = 0,4406 > 0$  maka diperoleh kesimpulan tolak  $H_0$  dan secara bersamaan terima  $H_1$  dengan ketentuan " Terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari gaya kepemimpinan birokratis terhadap motivasi kerja guru "

3.  $H_0 : p_{y1} = 0$   
 $H_1 : p_{y1} > 0$

Berdasarkan nilai  $p_{y1} = 0,7394 > 0$  maka diperoleh kesimpulan tolak  $H_0$  dan secara bersamaan terima  $H_1$  dengan ketentuan " Terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan birokratis terhadap motivasi kerja guru "

## Lampiran VII

## DATA SEKOLAH TEMPAT PENELITIAN

Untuk melengkapi data, maka disusunlah Profil Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Tanjungpinang tersebut pada halaman berikut :

**Profil SMA Negeri di Kota Tanjungpinang**

<b>1 Nama Sekolah</b>	<b>SMA Negeri 1 Tanjungpinang</b>
<b>A Alamat</b>	Jalan Dr. Sutomo Telp. (0771) 21616 Tanjungpinang Kota : Tanjungpinang
<b>B NSS/NIS</b>	Status Akreditasi : A 301320502001 / 300010
<b>C Kepala Sekolah</b>	Drs. E. Abdul Hajar, MM
<b>D Wakil Kepala Sekolah</b>	
Waka Kurikulum	Dra. Asmiati WR
Waka Kesiswaan	Drs. Samlan
Waka Sarana	Drs. Rusmianto
Waka Humas	Drs. Respriadi
<b>E Jumlah Guru</b>	52 orang
<b>F Jumlah Tata Usaha</b>	9 orang
<b>G Jumlah siswa :</b>	720 orang, terdiri atas :
<b>H Kelas I</b>	244 orang
<b>I Kelas II</b>	240 orang
<b>J Kelas III</b>	236 orang

- 2 **Nama Sekolah** SMA Negeri 2 Tanjungpinang
- a **Alamat** Jalan Basuki Rahmat Telp (0771) 22355  
Tanjungpinang  
Kota : Tanjungpinang  
Propinsi : Kepulauan Riau
- Status Akreditasi : B
- b **NSS/NIS** 301320502002 / 300020
- c **Kepala Sekolah** Imam Syafii, S.Pd
- d **Wakil Kepala Sekolah**
- Waka Kurikulum Drs. Toni
- Waka Kesiswaan Edi Efendi, S.PdI
- Waka Sarana M. Tajar, S.PdI
- Waka Humas Drs. Ery Arisna Nasution
- e **Jumlah Guru** 60 orang
- f **Jumlah Tata Usaha** 16 orang
- g **Jumlah siswa :** 840 orang, terdiri atas :
- h **Kelas I** 287 orang
- i **Kelas II** 280 orang
- J **Kelas III** 273 orang
- 3 **Nama Sekolah** SMA Negeri 3 Tanjungpinang
- A **Alamat** Jalan Tugu Pahlawan Telp (0771) 24232  
Tanjungpinang  
Propinsi : Kepulauan Riau
- Status Akreditasi : B
- B **NSS/NIS** 301320502003 / 300030
- C **Kepala Sekolah** Elfizah

D	Wakil Kepala Sekolah	
	Waka Kurikulum	Dra. Syarifah Hasanah
	Waka Kesiswaan	Drs. Mas Ermanto
	Waka Sarana	Damanhuri
	Waka Humas	Bety De Souza
e	Jumlah Guru	34 orang
f	Jumlah Tata Usaha	7 orang
g	Jumlah siswa :	558 orang, terdiri atas :
h	Kelas I	230 orang
i	Kelas II	176 orang
j	Kelas III	152orang
4	<b>Nama Sekolah</b>	<b>SMA Negeri 4 Tanjungpinang</b>
a	Alamat	Jalan Pemuda No. 30 telp (0771)21717 Kabupaten/Kota : Tanjungpinang Propinsi Kepulauan Riau. Status Akreditasi : B
b	NSS/NDS	301320502004 / 300040
c	Kepala Sekolah	H. Aminullah, BA
d	Wakil Kepala Sekolah	
	Waka Kurikulum	Darson, S.Pd
	Waka Kesiswaan	B. Saragih, BA
	Waka Sarana	Tauladan Saputra, S.Pd
	Waka Humas	Drs. Yuserizal

e	Jumlah Guru	39 orang
f	Jumlah Tata Usaha	8 orang
g	Jumlah siswa :	737 .orang, terdiri atas :
h	Kelas I	250 .orang
i	Kelas II	239 orang
j	Kelas III	235 orang

**5 Nama Sekolah SMA Negeri 5 Tanjungpinang**

a Alamat Jalan Haji Agus Salim Tanjungpinang  
Telp (0771) 25274  
Kota : Tanjungpinang  
Propinsi : Kepulauan Riau

b NSS/NDS Status Akreditasi : B  
301320502005 / 300050

c Kepala Sekolah Drs. Syamsul Bahri, M.Pd

d Wakil Kepala Sekolah

Waka Kurikulum Mariani Eljarina, S.Pd

Waka Kesiswaan Mohd. Sumadi, S.Pd

Waka Sarana Dra. Aida

Waka Humas Sumari, S.Ag

e Jumlah Guru 23 orang

f Jumlah Tata Usaha 7 orang

g Jumlah siswa : 413 orang, terdiri atas :

h Kelas I 130 orang

i Kelas II 138 orang

j	Kelas III	131 Orang
6.	Nama Sekolah	SMA Negeri 6 Tanjungpinang
a	Alamat	Jalan Raya Senggarang Tanjungpinang Kabupaten/Kota : Tanjungpinang. Propinsi : Kepulauan Riau Status Akreditasi : B
b	NSS/NDS	301320502006 / 300060
c	Kepala Sekolah	Dra. Hj. Raja Rukiati
d	Wakil Kepala Sekolah	
	Waka Kurikulum	Said Muklis, S.Pd
	Waka Kesiswaan	Yuli Asri
	Waka Sarana	Drs. Muchnizon
	Waka Humas	Drs. Firman Oyong
e	Jumlah Guru	17 Orang
f	Jumlah Tata Usaha	7 Orang
g	Jumlah siswa :	157 orang
h	Kelas I	58 orang
i	Kelas II	56 orang
j	Kelas III	43 orang



## RIWAYAT HIDUP



Imam Syafii lahir di Tegal Jawa Tengah pada tanggal 29 September 1966 dari Ibunda Bunayah dan Bapak Asyikin.

Setelah menamatkan Sekolah Dasar 1980, Sekolah menengah Pertama tahun 1983 dan Sekolah Menengah Atas tahun 1986 di Tegal kemudian melanjutkan pendidikan di IKIP Jakarta jurusan Kimia Diploma III tahun 1989, melanjutkan ke jenjang S1 pada jurusan yang sama di Universitas Terbuka tahun 1998.

Bekerja sebagai guru honor di SMA Bhakti Praja Adiwerna DI Tegal tahun 1989 - 1990 , diangkat menjadi pegawai negeri sipil dan di tugaskan menjadi guru di SMA Negeri Ranai Natuna Propinsi Kepulauan Riau tahun 1990 – 1993, menjadi Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Tanjungpinang tahun 1993 – 1998, menjadi Wakil Kepala Sekolah di SMA Negeri 4 Tanjungpinang tahun 1998-2002, menjadi Kepala SMA Negeri 3 Tanjungpinang tahun 2002 – 2008, menjadi Kepala SMA Negeri 2 Tanjungpinang dari tahun 2008 sampai sekarang.

Prestasi yang pernah diraihny antara lain menjadi guru teladan Jenjang SLTA Tingkat Kabupaten Kepulauan Riau tahun 1998, Juara II Kepala Sekolah Berprestasi tingkat Propinsi Kepulauan Riau tahun 2008, Peserta Simposium Nasional Kepala Sekolah hasil seleksi karya ilmiah Inovasi pengelolaan sekolah tahun 2004 dan 2006.

Menikah dengan Tri Elis Setiyowati pada tanggal 24 Juni 1992 dan dikarunia tiga orang anak yakni Ainurrizqi Intan Puspitasari, Fitria Ayu Mutiarasari dan Muhammad Fadhilah Maulana Shidqi. Pada tahun 2007 mendapat izin dari Wali Kota Tanjungpinang untuk melanjutkan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka Jakarta.

Tanjungpinang, Februari 2009