

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
KINERJA GURU SMA DI KOTA SIBOLGA**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

GUNUNG LUBIS

NIM: 018930911

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga

Gunung Lubis
ysilvianalubis@yahoo.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini diangkat dengan pertimbangan bahwa tuntutan kinerja guru oleh kementerian terkait/pemerintah terus-menerus ditingkatkan mutunya seiring dengan perkembangan masyarakat. Format penilaian kinerja guru secara spesifik telah dikeluarkan oleh kementerian terkait. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru SMA di kota Sibolga masih belum memadai bila dibandingkan dengan tuntutan kinerja yang seharusnya dilakukan guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah guru yang bekerja di SMA Kota Sibolga. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif, sampel penelitian diambil secara proporsional untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing SMA sedangkan anggota sampel di masing-masing SMA ditentukan secara acak/random. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan uji statistik linear berganda dengan terlebih dahulu melakukan uji pengaruh serentak kemudian melakukan uji pengaruh individual masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Data dikumpulkan melalui metode kuisioner dengan instrumen yang telah standar (memiliki validitas dan reliabilitas). Dengan rumus Slovin diperoleh sampel penelitian sebanyak 80 guru dari 312 guru SMA yang tersebar di SMA kota Sibolga. Peneliti melakukan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas) terhadap informasi/data yang telah terkumpul sebagai suatu persyaratan dapat/layak tidaknya model regresi linear digunakan untuk memprediksi perilaku variabel independen/kinerja guru. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Untuk menilai *Goodness of Fit* suatu model dilakukan uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi) secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Uji secara parsial didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan kinerja guru

ABSTRACT**Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Organizational Communication on the Performance of High School Teachers in Sibolga**

Gunung Lubis

ysilvianalubis@yahoo.com

Graduate Program
Universitas Terbuka

This study raised the consideration that the performance demands of the teacher by the relevant ministries/government constantly upgraded in line with the development of society. Format specific teacher performance assessment has been issued by the relevant ministries. The reality on the ground shows that the performance of high school teachers in Sibolga still inadequate when compared to the performance demands of the teacher is supposed to do. This study aims to determine the effect of leadership style, organizational culture, and organizational communication on the performance of high school teachers in the city Sibolga. That are objects of this study are teachers who work in high school Sibolga. This study is the associative research, samples were taken in proportion to determine the number of samples in each sample member in high school, while each school is determined at random/random. To test the hypothesis of the study used multiple linear statistical tests prior to test and then to test the simultaneous influence of the individual influence of each independent variable on the dependent variable. Data was collected through questionnaire method with an instrument that has a standard (validity and reliability). Slovin formula obtained with as many as 80 teachers sample of 312 high school teachers in the high school spread Sibolga. Researchers to test the classical assumptions (normality test, multicollinearity test, and test Heteroskidastity) of the information/data that have been collected as a requirement to the appropriateness of the linear regression model was used to predict the behavior of the independent variable/teacher performance. The analytical method used is multiple regression analysis. To assess the Goodness of Fit of a model of the F test, t test, and the determination coefficient test with a significance level of 5%. The results of this study indicate that the independent variable (leadership style, organizational culture, and organizational communication) simultaneously have a positive impact on teacher performance. Partial test showed that leadership style, organizational culture, and organizational communication respectively positive and significant effect on the performance of teachers.

Keywords: Leadership style, organizational culture, organizational communication, and teacher performance

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap kinerja Guru SMA di kota Sibolga”** adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplaan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Juli 2014

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL
PADA KEMAHANUS BANGSA
TOL



08798AAF000087009

ENAM RIBU RUPIAH
6000

BJP

Agung Lubis
NIM.018930911

Universitas Terbuka

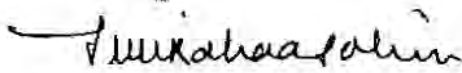
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Guru SMA di kota Sibolga.
 Penyusun TAPM : Gunung Lubis
 NIM : 018930911
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc
 NIP. 19590724 198603 2 001



Dr. Beby KF Sembiring, S.E, M.M
 NIP.19741012 200003 2 003

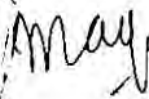
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu Manajemen,



Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

Maya Maria, SE, MM
 NIP. 19720501 199903 2 003

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Gunung Iubis
NIM : 018930911
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kmis, 17 Juli 2014
Waktu :

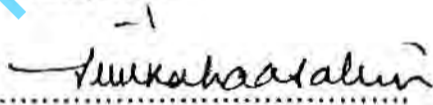
Dan telah dinyatakan Lulus

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs. Amril Latief, M.Si



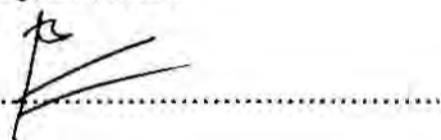
Pembimbing I : Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc



Penguji Ahli : Prof. Dr. Ir Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing., DEA



Pembimbing II : Dr. Beby KF Sembiring, S.E, M.M.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah-Nya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam rangka memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Manajemen Manajemen di Universitas Terbuka.

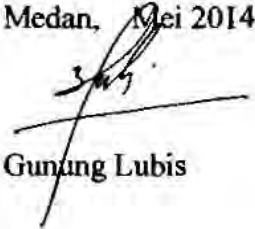
Dalam penyelesaian TAPM ini penulis merasa mendapat dorongan dan semangat serta bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada yang terhormat:

1. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc selaku pembimbing I yang dengan sabar memberikan bimbingan untuk penyempurnaan TAPM ini.
2. Ibu Dr. Beby KF Sembiring, S.E, M.M. selaku pembimbing II yang memberikan arahan sehingga TAPM ini dapat diselesaikan
3. Bapak Drs. Amril Latief, M.Si selaku kepala UPEJJ-UT Medan yang telah memberikan arahan dan fasilitas penunjang dalam rangka penyelesaian TAPM ini.
4. Semua pihak yang tidak saya sebut namanya dan telah banyak membantu penyelesaian TAPM ini.

Semoga budi baik yang telah beliau-beliau sumbangkan kepada kami mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa dan merupakan suatu hal yang tak terlupakan bagi kami.

Penulis berharap semoga TAPM ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Medan, Mei 2014


Gunung Lubis

DAFTAR ISI

Judul	Halaman
Abstrak TAPM	i
Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Kajian Teori	17
1. Kinerja Karyawan/Guru	17
2. Gaya kepemimpinan	20
3. Budaya organisasi	27

4. Komunikasi	30
B. Kajian Terdahulu	35
C. Kerangka Berpikir	37
D. Hipotesis Penelitian	42
E. Defenisi Operasional	42
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Desain Penelitian	46
B. Jenis dan Sumber Data.....	46
C. Populasi Dan Sampel	47
D. Metode Pengumpulan Data	48
E. Teknik Analisis Data	49
1. Uji validitas dan reliabilitas	49
2. Analisis frekuensi tanggapan responden	59
3. Pengujian Asumsi Klasik	59
a. Uji Normalitas	59
b. Uji Heteroskedastisitas	60
c. Uji Multikolinearitas	62
4. Analisis regresi linear berganda	63
a. Uji F	64
b. Uji t	64
c. Analisis Koefisien Determinasi	66

BAB. IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	67
A. Gambaran Umum SMA di Kota Sibolga	67
B. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	68
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	76
1. Uji Normalitas	76
2. Uji Heteroskedastisitas	79
3. Uji Multikolinearitas	80
D. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	82
1. Uji F	82
2. Uji t	84
3. Uji Koefisien Determinasi	87
E. Pembahasan Hasil Penelitian	88
BAB. V. SIMPULAN DAN SARAN	100
A. Simpulan	100
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	halaman
2.1.	Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis	42
4.1.	Grafik Histogram Model Regresi.....	78
4.2.	Grafik Normal <i>Probability Plot</i> Model Regresi.....	78
4.3.	Grafik Scatter Plot Model Regresi	79

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
1.1.	Nama-Nama Pemenang Olimpiade Sains..... Tingkat SMA/MA/SMK se-Kota Sibolga 2013	11
1.2.	Rekapitulasi hasil Olimpiade Sains Tingkat SMA/MA/SMK se-Kota Sibolga 2013	11
1.3.	Jumlah Siswa Kelas Unggulan SMA se-Kota Sibolga 2013-2014	12
1.4.	Kinerja Guru SMAN Pemko Sibolga tahun 2012	13
2.1.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	43
3.1.	Populasi dan Sampel	48
3.2.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru	53
3.3.	Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Kinerja	53
3.4.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan	54
3.5.	Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan	55
3.6.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi.....	56
3.7.	Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Budaya Organisasi.....	56
3.8.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi 1	57
3.9.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi 2	58
3.10.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi 3	58
3.11.	Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Komunikasi	59
4.1.	Data Umur Responden	68
4.2.	Jenis Kelamin Responden	69
4.3.	Pendidikan Responden	70
4.4.	Masa Kerja Responden	71

4.5.	Kriteria Nilai Tanggapan Responden.....	72
4.6.	Frekuensi pendapat responden terhadap variable budaya organisasi...	73
4.7.	Frekuensi Pendapat Responden Terhadap	74
	Variabel Gaya Kepemimpinan	
4.8.	Frekuensi Pendapat Responden Terhadap Variabel Komunikasi.....	75
4.9.	Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kinerja Guru	75
4.10.	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov	77
4.11.	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi	80
	Sumber Hasil SPSS yang Diolah	
4.12.	Hasil Uji Matrik Korelasi Model Regresi	81
4.13.	Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation</i> Faktor (VIF)	82
4.14.	Hasil Uji F Model Regresi	83
4.15.	Hasil Uji t Model Regresi	84
4.16.	Hasil Uji Koefisien Determinasi	87

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Lampiran	halaman
1.	Kuesioner	110
2.	Tanggapan responden	115
3.	Print-out Perhitungan Hasil SPSS	123

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) mempercepat modernisasi dalam segala bidang. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang semakin pesat seiring dengan tuntutan globalisasi. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu bersaing untuk menghadapi tantangan di era globalisasi.

Globalisasi menuntut adanya kemajuan di bidang pendidikan yang sejalan dengan fungsi serta tujuan pendidikan nasional. Tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam Undang-Undang No 20 tahun 2003 bab II pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Teknologi yang semakin maju mengisyaratkan bahwa negara yang berhasil menguasai teknologi akan dapat menyelesaikan pekerjaan dan masalahnya secara lebih efisien. Pemanfaatan teknologi terbaru memerlukan SDM yang unggul, penyiapan SDM yang unggul untuk memenangkan persaingan dan bekerjasama

secara global adalah visi yang harus dilaksanakan dalam dunia pendidikan di Indonesia, terutama melalui pendidikan formal yang diselenggarakan di sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus dapat memberikan bekal kepada generasi muda untuk menghadapi tuntutan dan perkembangan zaman yang semakin maju dan kompleks. Sekolah merupakan lembaga dari masyarakat, oleh masyarakat, untuk masyarakat, dan sekolah menghasilkan kemajuan bagi masyarakat. Pada hakekatnya, kesempatan memperoleh pendidikan untuk semua semakin dirasakan masyarakat, karena pendidikan dijadikan kebutuhan pokok dalam kehidupan.

Variabel penentu yang membuat sekolah bermutu adalah guru-gurunya yang memiliki tingkat adaptasi yang tinggi dalam lingkungan yang selalu berubah. Ilmu pengetahuannya selalu terbaru sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat. Kemajuan sekolah dipengaruhi oleh tingkat perkembangan keterampilan guru dalam mendongkrak kemajuan siswa belajar. Keterampilan terbaiknya adalah membuat siswa belajar bagaimana caranya belajar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anakbuah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala sekolah akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat

mempunyai pengaruh dan akan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Jadi jelaslah bahwa peranan pimpinan sangat penting bagi organisasi. Keberhasilan organisasi tak lepas dari peran serta pemimpinnya. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus mampu mendorong bawahan/guru supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam menghadapi era globalisasi.

Menurut Locander *et al* (2002) kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus

dapat meningkatkan kinerjanya. Peranan pemimpin sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Demikian juga dengan kepala sekolah sangat besar peranannya dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu penulis memasukkan gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini.

Dalam Robbins (2007: 248) disebutkan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selain itu Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Menurut Robbins (2007: 256) budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam sekolah antara lain: mendorong karyawan

yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide;

5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.;

7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakannya. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, dan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output sekolah yang dihasilkan. Berkaitan dengan terwujudnya sekolah berprestasi, hal itu tidak terlepas dari kinerja guru yang berada di organisasi sekolah tersebut. Kinerja guru pada dasarnya terfokus pada perilaku guru di dalam pekerjaannya. Sedangkan perihal efektivitas kerja guru dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada anak didik. Pada konteks guru sebagai anggota organisasi sekolah akan lebih mudah mencapai efektivitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah tetapi juga memahami terhadap tujuan sekolah tersebut. Dengan demikian seorang guru akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan sekolah yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi

sekolah. Apabila seorang individu dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen guru untuk tujuan dimaksud.

Peran budaya organisasi di sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pimpinan akan mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja. Berdasarkan kajian teori di atas menunjukkan betapa pentingnya budaya organisasi bagi suatu sekolah oleh karena itu budaya organisasi dijadikan sebagai variabel pada penelitian ini.

Robbins (2007: 5) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut.

Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manajer*, bahwa: "Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Handoko (2003) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Sedangkan Rogers dan Kincaid dalam Cangara (2005) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam".

Komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Deddy Mulyana dan Engkus Kuswarno dibedakan menjadi dua yaitu Definisi fungsional dan definisi interpretif.

Adapun definisi Fungsional Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai: Pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu, suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan- hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi Menurut Sendjaja seperti yang dikutip oleh Burhan Bungin, organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (Profit) maupun Nirlaba (non-profit), memiliki empat fungsi organisasi (Bungin, 2006 : 274-276), yaitu :

1. Fungsi Informatif
2. Fungsi Regulatif
3. Fungsi Persuasif
4. Fungsi Integratif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (*Information-processing-system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Fungsi regulatif berkaitan dengan peraturan-peraturan yang

berlaku dalam suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu (Integratif)

Berdasarkan kajian di atas maka komunikasi organisasi adalah hal yang sangat penting bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya. Oleh karena itu penulis menjadikan komunikasi organisasi sebagai variabel dalam penelitian ini.

Flak dan Dertz (2005) dalam Kusumo (2009) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang diperlukan dalam kesuksesan kinerja adalah (1) komitmen top manajemen dan kepemimpinan, (2) partisipasi pegawai dan manajer menengah, (3) budaya kinerja yang baik, (4) pelatihan dan pendidikan, (5) membuatnya relatif sederhana, mudah digunakan dan dipahami, dan (6) kejelasan visi, strategi dan hasil. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Carmona dan Gronlund (2003) bahwa faktor-faktor yang diduga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah (1) kepemimpinan, (2) pemanfaatan teknologi informasi, (3) implementasi struktur organisasi

Pendidikan merupakan proses yang sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga membutuhkan perhatian lebih dan harus dilakukan secara profesional. Guru sebagai salah satu pelaku pendidikan haruslah seorang yang profesional. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan guru di dalam proses pendidikan sangat penting bagi masyarakat dan bangsa. Keprofesionalan guru bagi masyarakat akan meningkatkan penghargaan yang lebih baik dari masyarakat kepada guru.

Tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa guru ikut berperan dalam menentukan masa depan masyarakat, bangsa dan Negara. Agar tugas dan fungsi yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka mutlak diperlukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan kewajiban guru dalam melaksanakan pembelajaran/pembimbingan, dan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Penilaian kinerja guru ini dilakukan untuk menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan sekaligus menjaga profesionalitas seorang guru.

Dalam Permenneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 disebutkan bahwa bersama-sama dengan hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, pengembangan publikasi ilmiah, dan karya inovatif, hasil penilaian kinerja guru dikonversikan menjadi angka kredit yang diperlukan untuk kenaikan jabatan fungsional guru.

Pendidikan adalah salah satu sarana untuk mempersiapkan generasi muda dalam menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan perkembangan informasi, globalisasi, pasar bebas, bahkan masalah kerukunan berbangsa dan bernegara di masa datang. Pendidikan berlangsung secara berkelanjutan sejak seseorang masih berada dalam lingkungan keluarga.

Persaingan yang ketat diantara sekolah-sekolah untuk mendapatkan minat orang tua dan peserta didik. Dengan adanya globalisasi maka dunia pendidikan harus mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien. Untuk menghadapi persaingan antar sekolah maka keefektifan dan keefesienan suatu organisasi sangat diperlukan. Oleh karena itu setiap sekolah harus menunjukkan kelebihan dibandingkan sekolah disekitarnya. Persaingan ini juga disebabkan

karena banyaknya daerah yang mendirikan sekolah ataupun kelas unggulan yang tanpa dipungut biaya. Hal itu juga akan menciptakan adanya sekolah yang sangat diminati dan tidak diminati oleh orang tua dan calon siswa.

Pemerintah kota Sibolga telah mengambil kebijakan yang terkait dengan pendidikan, yakni pendirian sekolah/kelas unggulan pada tahun 2013 dan telah menampung dan mengelola empat kelas unggulan tingkat SMA. Rinciannya, dua kelas unggulan di SMAN 1, satu kelas di SMAN 2 dan satu kelas di SMAN 3 Sibolga. Keseluruhan pembiayaan kelas unggulan tersebut sepenuhnya dari APBD Pemko Sibolga. Hal ini dikatakan Kadis Pendidikan Sibolga Alpian Hutauruk (Metro Siantar, 2013).

Dalam pengukuhan siswa kelas Unggulan 2013-2014 Wali Kota Sibolga Syarfi Hutauruk mengatakan, pengukuhan tersebut berdasarkan amanat UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan zaman. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir seluruh aspek kehidupan manusia, di mana dengan berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan. Pemko Sibolga pada tahun ajaran 2013/2014 masih memberi kesempatan kepada siswa terbaik untuk melanjutkan pendidikan di kelas unggulan tingkat SMP dan SMA.

Pada bulan April 2013 telah dilaksanakan Olimpiade Sains Tingkat SMA/MA/SMK se-kota Sibolga yang diikuti oleh seluruh sekolah SMA/MA/SMK di kota Sibolga. Acara ini bertujuan untuk lebih meningkatkan

kemampuan siswa di bidang Sains. Di bawah ini adalah nama –nama pemenang Olimpiade Sains Tingkat SMA/MA/SMK se-Kota Sibolga 2013.

Tabel 1.1. Nama Pemenang Olimpiade Sains Tingkat SMA/MA/SMK se-Kota Sibolga 2013

NO	NAMA PEMENANG	ASAL SEKOLAH	PERINGKAT	BIDANG STUDY
1	Christian Sibarani	SMA Negeri 1	I	Matematika
2	Kalita F.A Tanjung	SMA Negeri 1	II	Matematika
3	Try Septian M.Saragih	SMA Negeri 1	I	Fisika
4	Daulat Purba	SMA Negeri 4	II	Fisika
5	Arni Lasari Hutagalung	SMA Negeri 1	I	Biologi
6	Helen F. Manurung	SMA Negeri 1	II	Biologi
7	Deo Reynaldo Alwi	SMA Sw. Katolik	I	Kimia
8	Jonathan Zamili	SMA Sw. Katolik	II	Kimia
9	Silvana Evangelista	SMA Negeri 4	I	Astronomi
10	Friska Memoria Manalu	SMA Negeri 3	II	Astronomi
11	Rio Ch. Rajagukguk	SMA Negeri 1	I	Komputer
12	Forester Sianipar	SMA Negeri 1	II	Komputer
13	Siti Ayu A. Gultom	SMA Negeri 1	I	Kebumian
14	Indris Sarihon Sianturi	SMA Negeri 1	II	Kebumian
15	Nursalimah Nasution	SMA Negeri 3	I	Ekonomi
16	Devi Syafira	SMA Tri Ratna	II	Ekonomi
17	Seymour A. I. Sidabutar	SMA Tri Ratna	I	Geografi
18	Sri Haryati Parapat	SMA Negeri 1	II	Geografi

Sumber: Pendidikan kota Sibolga

Tabel 1.2. Rekapitulasi hasil Olimpiade Sains Tingkat SMA/MA/SMK se-Kota Sibolga 2013

No	Nama SMAN	Jumlah pemenang (siswa)	Persentase(%)
1	SMAN 1 Sibolga	10	56
2	SMAN 2 Sibolga	0	0
3	SMAN 3 Sibolga	2	11
4	SMAN 4 Sibolga	2	11

Sumber: Pendidikan kota Sibolga

Sedangkan komposisi siswa kelas unggulan terlihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3. Jumlah Siswa Kelas Unggulan SMA se-Kota Sibolga 2013-2014

No	Nama SMAN	Jumlah siswa unggulan (orang)	Persentase (%)
1	SMAN 1 Sibolga	40	50
2	SMAN 2 Sibolga	20	25
3	SMAN 3 Sibolga	20	25
4	SMAN 4 Sibolga	0	0

Sumber: Pendidikan Kota Sibolga

Sejak 1 Januari 2013 diberlakukan sistem penilaian kinerja guru sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Bagi guru yang mendapat hasil penilaian kinerja yang nilainya tidak memenuhi syarat, diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai pembinaan pengembangan keprofesionalan. Hal ini seharusnya menjadi motivasi guru untuk meningkatkan keprofesionalannya. Tolok ukur profesional suatu profesi dilihat dari tanggung jawab dan kualitas pekerjaannya. Gambaran sekilas kinerja guru yang didapat dari penilaian kepala sekolahnya seperti Tabel 1.4. berikut:

Tabel 1.4. Kinerja Guru SMAN Pemko Sibolga tahun 2012

NO	KINERJA GURU	PROSENTASE(%)		
		SMAN 1	SMAN 2	SMAN 3
1	Perencanaan KBM guru disusun tepat waktu sesuai agenda sekolah	90	70	80
2	Perencanaan KBM guru diperbaiki tiap awal semester	80	65	70
3	Guru membawa dokumen perencanaan dalam KBM	80	70	70
4	Guru melaksanakan penilaian terhadap siswa sesuai rencana yang telah dibuat	85	65	75
5	Supervisi terhadap KBM guru	80	85	80
6	Guru menganalisis hasil evaluasi siswa	75	60	80
7	Guru melakukan pembimbingan terhadap siswa	80	55	75

Sumber: SMAN 1, SMAN 2 dan SMAN 3 Sibolga (diolah)

Penilaian kinerja guru dilakukan bukan untuk menyangsikan kompetensi guru yang sudah bersertifikasi. Penilaian kinerja guru selain untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan kompetensi yang disyaratkan dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru., bahwa ada 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) professional. Hasil penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan guru sehingga dapat digunakan sebagai dasar perencanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga diperlukan untuk kenaikan pangkat dan golongan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 tahun 2009.

Hal di atas juga diperkuat pendapat Handoko T. Hani (2003) bahwa kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut: (1) perbaikan kinerja, (2) penyesuaian-penyesuaian kompensasi, (3) keputusan-keputusan penempatan, (4) kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, (5) perencanaan dan pengembangan karier, (6) penyimpangan proses staffing, (7) ketidakakuratan informasional, (8) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, (9) kesempatan kerja yang adil dan (10) tantangan eksternal.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMA DI KOTA SIBOLGA.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi pertanyaan pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga?
2. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga?
3. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga?
4. Apakah terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu;

1. Bagi Organisasi/Dinas Pendidikan

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam memperbaiki gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan meningkatkan Komunikasi Organisasi Guru SMA di Kota Sibolga dalam rangka meningkatkan kinerja Guru SMA di Kota Sibolga.

2. Bagi Karyawan/Guru

Memberikan informasi bagi tenaga pengajar dan memberikan masukan pada sekolah dalam meningkatkan kinerja guru didalam pengembangan dan kemajuan

proses pembelajaran dalam rangka menghadapi persaingan dan serta bagi guru dalam mempersiapkan diri untuk proses kenaikan pangkat akan mendapatkan nilai PKG sesuai yang diharapkan.

3. Bagi Akademisi

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi lain yang menghadapi permasalahan yang ada dan sehingga dapat memperbaiki kekurangan dan kesalahan demi perbaikan organisasi..

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja karyawan/guru

Mangkunegara (2000: 67) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Ukuran hasil kerja karyawan dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi.

Simamora (1995:423) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Hasibuan (2003:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

Handoko (2001:785) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan

keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerjanya.

Guru merupakan profesi profesional di mana seorang guru dituntut untuk berusaha semaksimal mungkin menjalankan profesinya. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Guru sebagai tenaga profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan yaitu menciptakan insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Oleh karena itu, profesi guru harus dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Konsekuensi dari jabatan guru sebagai profesi, diperlukan suatu sistem pembinaan dan pengembangan terhadap profesi guru secara terprogram dan berkelanjutan. Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan salah satu kegiatan yang dirancang untuk mewujudkan terbentuknya guru yang profesional. Dalam buku 5 merupakan Pedoman Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yang disajikan untuk digunakan sebagai acuan dalam menilai kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Mudah-mudahan buku ini dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan dan penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Dimulai 1 Januari 2013 diberlakukan sistem penilaian kinerja guru sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 35 tahun 2010 tentang Petunjuk

Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Bagi guru yang mendapat hasil penilaian kinerja yang nilainya tidak memenuhi syarat, diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai pembinaan pengembangan keprofesian. Hal ini seharusnya menjadi motivasi guru untuk meningkatkan keprofesionalannya. Tolak ukur profesional suatu profesi dilihat dari tanggung jawab dan kualitas pekerjaannya.

Penilaian kinerja guru dilakukan bukan untuk menyangsikan kompetensi guru yang sudah bersertifikasi. Penilaian kinerja guru selain untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan kompetensi yang disyaratkan dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru., ada 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional, hasil penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan guru sehingga dapat digunakan sebagai dasar perencanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga diperlukan untuk kenaikan pangkat dan golongan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 tahun 2009.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Demikian juga penilaian kinerja Guru (PKG) telah dituangkan dalam peraturan menteri yang mana nilai PKG yang didapatkan oleh seorang guru akan dapat menunjang penilaian angka kredit guru yang juga diperhitungkan dalam kenaikan pangkat. Indikator-indikator yang dinilai juga sudah dijelaskan dalam peraturan

menteri, sehingga baik yang dinilai maupun penilai mengetahui indikator-indikator penilaian.

2. Gaya kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mengatur atau memimpin atau menginspirasi orang lain. Pemimpin dapat pula diartikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain berkontribusi menuju kesuksesan dan efektifitas organisasi di manapun mereka berada.

Menurut Robbins (2007) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Sedangkan menurut Yukl (2010), kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Hasibuan (2006), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2004), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa, sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ciri khas pemimpin adalah:

1) Jujur

Pada kenyataannya, kejujuran lebih banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya.

2) Memandang ke Depan

Kita mengharapkan pemimpin mempunyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah itu disebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas bahwa pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam perjalanan. Dengan kemampuan memandang ke depan, maksudnya adalah kemampuan menetapkan atau memilih tujuan yang diinginkan yang seharusnya dikerjakan bersama.

3) Memberikan Inspirasi

Kita juga mengharapkan pemimpin kita antusias, penuh semangat, dan positif tentang masa depan. Kita mengharapkan mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk punya impian tentang masa depan. Tetapi seorang pemimpin harus bisa menyampaikan wawasan dengan cara yang mendorong untuk bisa bertahan dan bertindak

4) Cakap

Supaya dapat mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat tujuan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa, tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang yang dipimpin,

b. Gaya kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan dan kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Umar (2005), gaya kepemimpinan adalah suatu cara, atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha yang dilakukan adalah persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi sangat penting.

Kepala sekolah, guru dan personel sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan akan sangat terlihat gaya kepemimpinan yang dijalankan dan strategi yang ditanamkan dalam upaya menggerakkan semua warga pendidikan terhadap sosialisasi program pendidikan, maupun relasi guru-siswa yang dikembangkan.

Menurut Rohmat (2010), gaya kepemimpinan terdiri dari empat hal, yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif, atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menitik beratkan pada usaha

seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggungjawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin partisipatif akan lebih merasa diuntungkan dalam menjalankan semua rencana (*planning*) yang telah ditetapkan. Hal ini karena ditopang oleh kinerja para pengikutnya,

Seorang pemimpin partisipatif akan disegani dan dihormati bukanlah ditakuti. Perilakunya akan mendorong daya inovatif dan kreativitas tinggi bagi para pengikut. Pemimpin partisipatif akan memberikan keleluasaan bagi para pengikut untuk berkreasi, serta memberikan penghargaan kepada para pengikut yang berpartisipasi. *Reward* atau penghargaan akan memberikan dampak pada pengikut untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pemimpin dengan gaya partisipatif berorientasi pada "*people centered*", karena menempatkan manusia dalam organisasi pada posisi yang paling fundamental.

2) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya Kepemimpinan Otokratik merupakan kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi dan pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban. Dalam hal ini, tradisi adalah suatu sistem koordinasi yang bersifat mengikat dan dinyatakan sah, dipercaya atas dasar kesucian dari tatanan sosial dan senantiasa ada sanksi yang dibebankan. Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai

organisasional yang bertujuan pada pembenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk mencapai tujuan. Pembenaran tindakan bertendensius pribadi, apabila tindakan tersebut akan mempermudah tercapainya tujuan, maka dikatakan benar dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratik mempunyai berbagai sikap, antara lain memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabatnya; mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut; mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Para pemimpin yang bergaya otokratik menjadikan tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi, sehingga konsekuensinya pemimpin tidak dapat menerima saran para pengikut. Pemimpin otokratik lebih menuntut ketaatan penuh para pengikut, menegakkan disiplin kaku, keras dalam perintah dan instruksi, serta menggunakan pendekatan *punitive* dalam hal terjadinya penyimpangan oleh pengikut. Tingginya tingkat otoritas gaya kepemimpinan pendidikan otokratik menjadikan semua kebijakan pendidikan didominasi oleh putusan pemimpin pendidikan bergaya otokratik yang menganggap guru, siswa dan staf administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis.

3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire* meliputi persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan. Persepsi seorang pemimpin bergaya *Laissez Faire* memandang

perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi terdiri dari orang-orang yang telah mampu mengetahui apa yang menjadi tugas organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas apa yang harus diuraikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu sering melakukan intervensi dalam organisasi.

Pemimpin bergaya *Laissez Faire* memposisikan dirinya sebagai "Fasilitator". Melalui sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *Laissez Faire* cenderung mengarah pada tindakan yang memperlakukan pengikut sebagai rekan sekerja. Hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan karena akibat adanya struktur dan hirarki organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik utama seorang pemimpin *Laissez Faire* memiliki ciri berikut :

- 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 itu yang memang menuntut keterlibatannya secara langsung
- c) *Status quo organisasional* tidak terganggu
- d) Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan
- e) Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, serta intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat sangat minimum.

Dampak negatifnya dari tipe kepemimpinan tersebut adalah intervensi terlalu longgar dari seorang pemimpin telah menjadikan organisasi tanpa arah dan otoritas kepemimpinan menjadi berkurang.

4) Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

Gaya Kepemimpinan *Transformasional* berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori kepemimpinan transformasional mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi, serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang di dalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi lebih tinggi dalam budaya organisasi. Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, atau kebencian. Kepemimpinan yang transformasi dapat direalisasikan oleh siapapun dan pemimpin dalam semua tingkatan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan (a) membuat lebih sadar mengenai pentingnya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, (b) mendorong untuk lebih mementingkan organisasi, atau tim daripada kepentingan diri sendiri. Tiga (3) komponen kepemimpinan transformasional meliputi karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi. Karisma didefinisikan sebagai proses. Seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat bagi para pengikut untuk menuju komitmen organisasi. Perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk melakukan perubahan-perubahan kinerja para pengikut dan budaya organisasi yang lebih kondusif.

3. Budaya organisasi

Menurut Robbins (2007:62) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar

Dalam Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial di antara sesama anggota organisasi

Menurut Robbins (2007:525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu:

- a. Melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut.
- b. Melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan.
- c. Melalui lambang dan kebendaan.
- d. Melalui bahasa.

Sutrisno (2010: 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang

telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2007), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. (Achmad Sobirin, 2002). Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama.

Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*), atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai unsur yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*). Sedangkan unsur- unsur yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas/ciri khas dari organisasi tertentu.

Menurut Robbins (2007 : 294), adapun fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbin(2007) sebagai berikut:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;

- b) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.;
- g) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan

4. Komunikasi organisasi

a. Pengertian komunikasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti sama, *communico, communication*, atau *communicare* yang berarti membuat sama (*to make common*). Istilah *communis* adalah istilah yang paling sering disebut sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi

menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama

Menurut Robbins (2007) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut.

Sedangkan menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa: "Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Dalam Handoko (2003) dinyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan Rogers dan Kincaid dalam Cangara (2005) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam".

Dari uraian di atas terlihat bahwa adanya cara menyampaikan maksud yaitu dengan cara merumuskan komunikasi sebagai tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna kepada orang lain sehingga orang lain menerima informasi serta memahami maksud dari informasi tersebut.

b. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Deddy Mulyana dan Engkus Kuswarno dibedakan menjadi dua yaitu Definisi

fungsional dan definisi interpretif.

Adapun definisi Fungsional Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai: Pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu, suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan- hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Sedangkan definisi Interpretif komunikasi organisasional adalah Perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi . (Mulyana dan Kuswano, 2002 : 31).

c. Fungsi komunikasi organisasi

Fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Sendjaja seperti yang dikutip oleh Burhan Bungin, organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (Profit) maupun Nirlaba (non-profit), memiliki empat fungsi organisasi(Bungin, 2006 : 274-276) , yaitu :

- 1) Fungsi Informatif
- 2) Fungsi Regulatif
- 3) Fungsi Persuasif
- 4) Fungsi Integratif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (*Information-processing-system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

Fungsi regulatif berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam

suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dilaksanakan. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pemimpin yang lebih suka untuk memersuui bawahannya daripada member perintah. Dengan adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu (Integratif).

d. Arus Komunikasi Organisasi

Berdasarkan fungsionalnya arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horisontal (lateral atau silang).

1) Arus komunikasi vertikal dari atas ke bawah

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (supervisi) ke bawahan (*subordinate*). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi.

Masalah yang paling mendasar komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* (umpan balik)

dari pekerja dalam organisasi itu. Asumsinya adalah jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi atau perusahaan (Pace & Faules, 2005).

2) Arus komunikasi vertikal dari bawah ke atas

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan(subordinate) kepada atasan (supervisi) dalam rangka menyediakan feedback (umpan balik) kepada manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Asumsi dasar dari komunikasi ini adalah bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan.

Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (Mulyana, 2002).

3) Arus komunikasi horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Hasil dari beberapa studi mengungkapkan bahwa sekitar 2/3 dari organisasi yang ada menggunakan arus komunikasi ini.

Komunikasi horisontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Banyak pesan akan mengalir pada semua lini tanpa melalui penyaringan.

Komunikasi horisontal sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah

untuk selalu berkomunikasi antara atasan dengan bawahan (Putu Sunarcaya, 2008).

B. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, sebagai berikut :

1. Sudarmadi (2007), “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan”, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Hariyanti (2007) dalam “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

3. Nafisah (2005), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja , Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Karyawan (*Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang*). Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan
4. Mariam (2009), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" penelitian ini menunjukkan bahwa Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif
5. Widodo (2011), dalam "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru", penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.
6. Prabasari (2011) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. PLN (Persero) Distribusi Bali menunjukkan ada variabel motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada. Variabel motivasi menjadi variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja

7. Fajarsari (2012) *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 3 Kabupaten Sragen*. Other Thesis, Upn "Veteran" Yogyakarta Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja guru SD Negeri 3 Sragen. Variabel komunikasi organisasi lebih dominan pengaruhnya dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri 3 Kabupaten Sragen.

8. Suteja (2011) *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Surya Lampung* Hasil penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya Kepemimpinan, komunikasi organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah pustaka dan kajian penelitian terdahulu diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang mengarah kepada perumusan hipotesis:

1. Kerangka teoritis antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Rivai (2004:64), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Umar (2005:64), gaya kepemimpinan adalah suatu cara, atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha yang dilakukan adalah persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi sangat penting

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Kerangka teoritis antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi

Menurut Robbins (2007:525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu: Pertama, melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut. Kedua, melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan kebendaan. Keempat, melalui bahasa.

Edgar Schein dalam Fred Luthans (2006:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Beberapa kajian penelitian terdahulu menunjukkan adanya dukungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Kerangka teoritis antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan

Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan

Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Di sinilah peranan pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan di dalam perusahaan. Adapun proses komunikasi (Sondang Siagian, 2008: 309) menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
- b. Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
- c. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh obyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaian.
- d. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
- e. Penerimaan oleh obyek.
- f. Umpan balik dari obyek ke subyek.

Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi, perlu diketahui prinsip dari komunikasi. Menurut Seiler (1998, dalam Muhammad 2009), terdapat empat prinsip dasar dari komunikasi, yaitu:

- 1) Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu: saling hubungan di antara orang, lingkungan, ketrampilan, sikap, status, pengalaman dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi dalam suatu

waktu tertentu. Sehingga disamping berubah-ubah, komunikasi juga dapat menimbulkan perubahan.

2) Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi, dan apabila terdapat gangguan pada satu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

3) Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

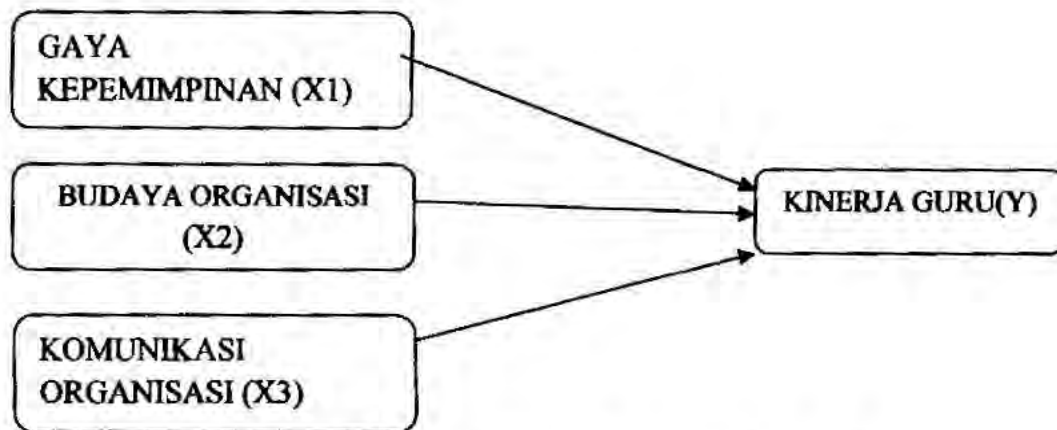
Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang dilakukan tidak seteratur prosesnya. Banyak dalam percakapan tatap muka seseorang terlibat dalam proses pengiriman pesan secara simultan. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi.

Atas dasar berbagai pandangan tentang teori dan praktik komunikasi dapat diduga bahwa apabila komunikasi dalam suatu kelompok berjalan dengan efektif maka hal ini dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan/guru dan pada gilirannya akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Skema kerangka pemikiran teoritis

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini mengemukakan sistematika kerangka konseptual tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru. Berdasarkan kajian pustaka tentang kerangka pemikiran teoritis di atas maka dapat dikembangkan

sebuah skema kerangka pemikiran teoritis seperti terlihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1. Skema Kerangka Pemikiran Teoritis

D. Hipotesis Penelitian

Atas dasar kajian teori, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga
4. Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga

E. Definisi Operasional

Berdasarkan kajian teori yang telah peneliti lakukan, maka dirumuskan variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel Dependen : Kinerja Guru = Y
2. Variabel Independen :
 - a. Gaya Kepemimpinan : X1
 - b. Budaya Organisasi : X2
 - c. Komunikasi Organisasi : X3
3. Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional variabel pada penelitian ini nampak pada Tabel 2.1.

Definisi Operasional Variabel berikut ini:

Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel (Literatur)	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala ukur
Gaya Kepemimpinan (Rohmat, 2010)	Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai	Otokratis	mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan	Likert 1 – 5
			memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik	
			tidak dapat menerima saran para pengikut	
		Bebas kendali (<i>Laissez faire</i>)	pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif	
			pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah	
			anggota organisasi bebas berpikir dan bertindak inovatif dan kreatif	
			intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat sangat minimum	
		Demokratik	melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan	
			mendorong daya inovatif dan kreativitas tinggi bagi para pengikut	
			Reward atau penghargaan kepada pengikut	

Lanjutan Tabel 2.1.

Variabel (Literatur)	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala ukur
		Transformasional	kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi lebih tinggi	Likert 1 - 5
Budaya organisasi (Robbin, 2007)	Makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain	Inovatif	Inovatif	
		perhatian pada setiap masalah secara detail	perhatian pada setiap masalah secara detail	
		Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai	Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai	
		Berorientasi pada perorangan	Berorientasi pada perorangan	
		Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan	Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan	
		Agresif dalam bekerja	Agresif dalam bekerja	
		Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	
Komunikasi Organisasi (Suprpto 2009)	Sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain	Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah	Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah	
		Arus Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas	Arus Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas	
		Arus Komunikasi Horisontal	Arus Komunikasi Horisontal	

Lanjutan Tabel 2.1.

Variabel (Literatur)	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala ukur
Kinerja Guru (Permendiknas No 16 Tahun 2007.	Penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama Guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya	Kompetensi Pedagogik	Menguasai karakteristik pesertadidik	likert 1 – 5
			Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	
			Pengembangan kurikulum	
			Kegiatan pembelajaran yang mendidik	
			Pengembangan potensi peserta didik	
			Komunikasi dengan peserta didik	
			Penilaian dan evaluasi	
		Kompetensi Kepribadian	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social dan kebudayaan nasional	
			Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	
			Etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	
		Kompetensi Sosial	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	
			Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	
		Kompetensi Profesionalisme	Penguasaan materi, polapikir keilmuan yang diampu	
			Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	

Sumber: Rohmad (2010), Robbin (2007), Suprpto (2009), dan Permendiknas No 16 Tahun 2007.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Menurut Sugiyono (2010), Desain penelitian adalah keseluruhan dan perencanaan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengantisipasi beberapa kesulitan yang mungkin timbul selama proses penelitian,, hal ini penting karena desain penelitian merupakan strategi untuk mendapatkan data yang dibutuhkan keperluan pengujian hipotesis atau untuk menjawab pertanyaan penelitian dan sebagai alat untuk mengontrol variabel yang berpengaruh dalam penelitian.

Desain penelitian merupakan perencanaan penelitian, yaitu penjelasan secara rinci tentang keseluruhan rencana penelitian mulai dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, gambaran hubungan antar variabel, perumusan hipotesis sampai rancangan analisis data, dalam bentuk proposal penelitian.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif kuantitatif yang bertujuan menganalisis pengaruh antara beberapa variabel dan memprediksi perubahan variabel yang disebabkan perubahan variabel lainnya karena hubungan kausal. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian adalah Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Kinerja Guru.

B. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Data primer merupakan data hasil kuesioner dari sampel yang ada.

Pengumpulan data ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden. Data sekunder berupa data-data yang tersedia baik di sekolah atau di dinas pendidikan Kota sibolga.

C. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2007: 57). "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Populasi pada penelitian ini adalah guru SMA di kota Sibolga .

Menurut Sugiyono, (2007:57) sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Penentuan sampel digunakan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin, Umar Husain (2003:141)

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

n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
e = % toleransi kesalahan sampling

SMA di kota Sibolga pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yakni SMA swasta dan SMA negeri, perbedaan ini tampak dari sistem penggajian. Sedangkan tingkat pendidikan minimal guru pada SMA negeri maupun swasta adalah sama yaitu strata I. Dengan kondisi ini maka teknik pengambilan sampelnya dilakukan sebagai berikut:

1. Menghitung jumlah populasi, didapat 312 guru SMA di kota Sibolga

2. Menentukan jumlah minimal anggota sampel dengan rumus Slovin pada toleransi kesalahan *sampling e* = 10%, dari perhitungan diperoleh 75,6 guru jumlah ini minimal sehingga peneliti menggenapkan 80 guru sebagai sampel.

3. Menentukan jumlah sampel pada SMA negeri dan swasta secara proporsional dengan rumus = $\frac{\text{jumlah guru pada sebuah SMA}}{\text{jumlah guru SMA di Kota Sibolga}} \times \text{jumlah sampel penelitian}$.

Sebagai contoh untuk SMA negeri 1 dengan jumlah guru 65, maka jumlah sampel pada SMA ini adalah $\frac{65}{312} \times 80 = 16,66 = 17 \text{ guru}$

4. Menentukan anggota sampel dari jumlah sampel pada masing-masing SMA secara acak/random.

Dari langkah-langkah tersebut di atas, populasi dan sampel pada penelitian ini disajikan seperti Tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel

No	SMA di kota Sibolga	Jumlah populasi(orang)	Jumlah sampel (orang)
1	SMA Negeri 1	65	17
2	SMA Negeri 2	53	14
3	SMA Negeri 3	56	14
4	SMA Negeri 4	24	6
5	SMA sw Triratna	28	7
6	SMA sw PGRI	20	5
7	SMA Muhamadiyah	20	5
8	SMA sw HKBP	17	4
9	SMA sw Katholik	29	8
	Jumlah populasi (N)	312	
	Jumlah sampel (n)		80

Sumber: data penelitian 2014

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden, dengan harapan responden memberikan respon terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 5. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (5) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1).

Kuesioner dalam penelitian memiliki kedudukan yang penting, maka sebagai alat ukur harus dipersiapkan dengan baik artinya alat ukur ini sedapat mungkin mengukur terhadap apa yang akan diukur. Validitas dan reliabilitas merupakan kriteria instrumen yang baik (Umar: 2003, 101). Uji coba dilakukan di SMAN 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah sebanyak 30 guru, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Kuesioner yang memenuhi syarat dipakai dan yang tidak dibuang.

E. Teknik Analisis Data

1. Uji validitas dan reliabilitas

Dalam Lufti, Muslich dan Syafrizal (2011: 79) dikatakan bahwa Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach alpha

(koefisien alfa Cronbach), secara umum dianggap *reliable* apabila nilai alfa cronbach-nya > 0.6 (Hair et. al, 1995) untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, dengan menggunakan rumus berikut:

$$R_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

R_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir soal/item kuisioner.

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varian butir

σ_t^2 : Varian total

Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Menurut Lufti, Muslich dan Syafrizal (2011: 79). Cara menguji validitas dengan menggunakan teknik korelasi product moment adalah sebagai berikut

Langkah-1 : Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.

Langkah-2 : Melakukan ujicoba skala pengukur pada sejumlah responden

Langkah-3 : mempersiapkan table tabulasi jawaban.

Langkah-4 : Menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment.

Cara menguji validitas dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 79) : untuk menguji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya . Sedangkan menurut Azwar (2007) bila korelasi positif dan $r \geq 0.3$ maka butir *instrument* tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas yang baik.

Mengingat pentingnya instrumen dalam penelitian ini, maka instrumen sebagai alat ukur sedapat mungkin disusun dengan benar artinya alat ukur ini dapat mengukur terhadap apa yang akan diukur. Validitas dan reliabilitas merupakan kriteria instrumen yang baik (Umar: 2003, 101).

Dalam Lufti, Muslich dan Syafrizal (2011: 79) dikatakan bahwa Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel).

Sebagian pendapat menggunakan teknik α dalam SPSS untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan table r , (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 79). Pada penelitian ini uji coba dilakukan terhadap kuesioner pada 30 orang guru, dengan nilai table $r = 0.361$. Sehingga kriteria yang digunakan adalah: jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0.361 maka kuesioner dinyatakan valid, dan jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari 0.361 maka kuesioner dinyatakan tidak valid.

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan *Internal Consistency Reliability* dengan

menggunakan Cronbach's Alpha (koefisien alfa Cronbach). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika:

- a. nilai Cronbach's Alpha > 0.8 , maka reliabilitasnya sangat baik
- b. $0.7 < \text{nilai Cronbach's Alpha} < 0.8$, maka reliabilitasnya baik
- c. nilai Cronbach's Alpha < 0.7 , maka reliabilitasnya kurang meyakinkan.

(Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 82)

Kuesioner untuk variabel kinerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi yang telah selesai disusun diujicobakan terlebih dahulu sebelum digunakan untuk mengumpulkan data. Uji coba pada penelitian dilakukan di SMA Negeri 1 Tukka, kemudian hasil uji coba dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

Analisis hasil uji coba kuesioner dan hasil uji validitas dan reliabilitasnya variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

- a. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kinerja guru

Instrumen/kuesioner variabel kinerja pendidik diambil dari instrumen yang telah ditetapkan oleh kemendiknas yang secara nasional digunakan untuk menilai kinerja guru. Kuesioner untuk variabel kinerja guru sebanyak 14 item selanjutnya diujicobakan di SMA Negeri 1 Tukka dengan 30 responden dan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas item dengan *Software SPSS for window*. Uji validitas didapatkan hasil yang terlihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00002	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00003	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00004	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00005	44.5000	161.776	.694	.963
VAR00006	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00007	44.3000	159.666	.790	.960
VAR00008	44.1333	164.257	.726	.962
VAR00009	44.2667	164.892	.719	.962
VAR00010	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00011	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00012	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00013	44.0667	163.720	.835	.959
VAR00014	43.9667	167.137	.780	.960

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Tabel 3.3. Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Kinerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00002	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00003	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00004	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00005	44.5000	161.776	.694	.963
VAR00006	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00007	44.3000	159.666	.790	.960
VAR00008	44.1333	164.257	.726	.962
VAR00009	44.2667	164.892	.719	.962
VAR00010	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00011	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00012	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00013	44.0667	163.720	.835	.959
VAR00014	43.9667	167.137	.780	.960

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Berdasarkan Tabel 3.2. kolom 4 tampak nilai *Corrected Item-Total Correlation* semua item lebih besar dari 0.361 maka semua kuesioner kinerja guru dinyatakan valid sebanyak 14 item, nilai *Cronbach Alpha* pada Tabel 3.3. kolom terakhir terlihat bahwa seluruhnya di atas 0.70. yang berarti item kuesioner sebanyak 14 reliabel dan selanjutnya digunakan untuk pengambilan data penelitian

b. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan

Instrumen/kuesioner variabel gaya kepemimpinan sebanyak 12 item selanjutnya dilakukan uji coba untuk pengujian validitas dan reliabilitas item dengan *Software SPSS for window*. Hasil Uji validitas pada Tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00002	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00003	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00004	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00005	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00006	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas kuesioner dalam Tabel 3.4. diatas terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* semua item lebih besar dari 0.361

maka semua kuesioner kinerja guru dinyatakan valid sebanyak 12 item. Tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dan hasilnya dimuat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00002	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00003	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00004	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00005	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00006	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Berdasarkan nilai *Cronbach Alpha* terlihat bahwa seluruhnya di atas 0.70. Jadi berdasarkan data di atas maka seluruh butir kuesioner dinyatakan *reliable*. Untuk variabel gaya kepemimpinan kuesioner yang valid dan *reliable* sebanyak 12 item dan selanjutnya digunakan untuk pengambilan data penelitian

c. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner budaya organisasi

Kuesioner variabel budaya organisasi sebanyak 12 item. Hasil uji validitas kuesioner budaya organisasi dimuat pada Tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00002	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00003	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00004	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00005	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00006	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Tahap selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitasnya dan hasilnya dimuat pada Tabel 3.7 sebagai berikut :

Tabel 3.7. Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00002	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00003	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00004	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00005	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00006	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Berdasarkan Tabel 3.6. terlihat bahwa nilai *corrected item total correlation* untuk kuesioner 1 – 12 dari variabel budaya organisasi lebih besar dari 0,361 berarti semua kuesioner valid . Sedangkan Tabel 3.7. menunjukkan hasil pengujian nilai *Cronbach Alpha* seluruhnya di atas 0.70. Berdasarkan data tersebut seluruh butir kuesioner dinyatakan *reliable*. Untuk variabel Budaya Organisasi kuesioner yang valid dan *reliable* sebanyak 12 item dan selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan data terhadap responden

d. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner komunikasi organisasi

Jumlah kuesioner untuk variabel komunikasi organisasi sebanyak 9 item dan sdilakukan uji coba untuk pengujian validitas dan reliabilitas item dengan *Software SPSS for window*, Untuk hasil uji validitas didapatkan hasil seperti terlihat pada Tabel 3.8 sebagai berikut:

Tabel 3.8. Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi Organisasi 1

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	23.1667	31.247	.633	.851
VAR00002	24.6333	36.861	.317	.875
VAR00003	23.0333	29.206	.822	.831
VAR00004	23.1333	28.326	.826	.830
VAR00005	23.0333	30.309	.716	.843
VAR00006	24.5333	37.085	.204	.886
VAR00007	23.1667	31.247	.633	.851
VAR00008	24.8000	37.476	.409	.870
VAR00009	23.0333	29.206	.822	.831

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Untuk melihat validitas maka dilihat kolom pada *corrected item total correlation*. Dari Tabel 3.8. terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk kuesioner variable komunikasi organisasi ada yang lebih kecil

dari 0,361 yaitu kuesioner 2 dan 6 (2 item) berarti kuesioner 2 dan 6 dinyatakan tidak valid. Selanjutnya kuesioner 2 dan 6 (2 item) harus dibuang. Kemudian diuji validitasnya lagi dan didapat hasil uji dimuat pada Tabel 3.9 :

Tabel 3.9. Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi Organisasi 2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	19.2000	25.821	.694	.895
VAR00003	19.0667	24.202	.862	.875
VAR00004	19.1667	23.592	.843	.877
VAR00005	19.0667	25.168	.758	.888
VAR00007	19.2000	25.821	.694	.895
VAR00008	20.8333	32.971	.272	.926
VAR00009	19.0667	24.202	.862	.875

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Kemudian diuji validitasnya lagi karena ada dua item kuesioner tidak valid dan hasil uji dimuat pada Table 3.10 sebagai berikut :

Tabel 3.10. Hasil Uji Validitas Kuesioner Komunikasi Organisasi 3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00003	17.3000	22.700	.859	.903
VAR00004	17.4000	22.179	.833	.906
VAR00005	17.3000	23.597	.759	.916
VAR00007	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00009	17.3000	22.700	.859	.903

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Dari hasil uji ulang yang terdapat pada Tabel 3.10. terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk kuesioner variabel komunikasi semua lebih besar dari 0,361 berarti semua kuesioner valid. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitasnya dan didapat hasil uji dimuat pada Tabel 3.11

Tabel 3.11. Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Komunikasi Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00003	17.3000	22.700	.859	.903
VAR00004	17.4000	22.179	.833	.906
VAR00005	17.3000	23.597	.759	.916
VAR00007	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00009	17.3000	22.700	.859	.903

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Dari hasil pengujian nilai *Cronbach Alpha* pada Tabel 3.11. tampak seluruhnya lebih dari 0.70. Berdasarkan data di atas maka seluruh butir kuesioner dinyatakan *reliable*. Untuk variabel komunikasi organisasi kuesioner yang valid dan *reliable* sebanyak 6 item dan selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan data terhadap responden.

2. Analisis frekuensi tanggapan responden

Analisis frekuensi bertujuan untuk mengetahui gambaran umum kecenderungan responden dan tidak digunakan untuk menguji hipotesis.

3. Pengujian asumsi klasik

Semua uji statistik dilakukan SPSS *for Window*. Dilihat persyaratan yang harus dipenuhi oleh sampel, yaitu berdistribusi normal.

a. Uji normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah data yang dipakai dalam penelitian ini terdistribusi secara normal atau tidak. Normalitas data dapat diketahui dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residualnya. Data normal dan tidak normal (Situmorang & Lufi, 2011) dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, tidak menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Menurut Situmorang & Lufti (2011) uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi diantara beberapa pengamat dan menimbulkan keragu-raguan oleh karena itu untuk memastikan apakah data disepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorov smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak.

Pedoman pengambilan keputusan:

- 1) Nilai Asymp.Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.
- 2) Nilai Asymp.Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$. Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal.

b. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (homoskedastisitas). Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas. (Situmorang dan Lufti, 2011).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji :

1) Uji glejser.

Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dilakukan sebagai berikut:

- a) Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi signifikan statistik, yang berarti data empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas.
- b) Apabila probabilitas nilai test tidak signifikan statistik, maka berarti data empiris yang diestimasi tidak terdapat heteroskedastisitas.

2) Uji park

Park menemukan metode bahwa variance (S^2) merupakan fungsi dari variabel-variabel independen. Langkah- langkah analisis:

- a) Lakukan regresi dengan fungsi persamaan keputusan.
- b) Dapatkan variabel residual (U_i)
- c) Kuadratkan nilai residual dengan menu transform dan compute
- d) Nilai dari kudrat residual (U^2_i) dilogaritmakan dengan menu transform dan compute.
- e) Lakukan regresi dengan variabel $\ln U^2_i$ sebagai variabel dependen.
- f) Pengambilan keputusan : jika semua Variabel independen tidak signifikan (nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05) terhadap variabel dependen ($\ln U^2_i$). Hal ini berarti data tidak terkena gejala heteroskedastisitas. (Situmorang dan Lufti ,2011: 117).

Tindakan perbaikan apabila terjadi heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

- a) Transformasi ke Logaritme akan memperkecil skala dari observasi dan kemungkinan besar varian juga akan mengecil dan ada kemungkinan homoskedastisitas terpenuhi.
- b) Membagi persamaan regresi tersebut dengan variabel bebas yang mengandung heteroskedastisitas.
- c) Menghilangkan variabel yang terkena heteroskedastisitas.
- d) Penaksiran melalui pembobotan general Least Square dan juga pendekatan Penaksir Kemungkinan maksimum. (Situmorang dan Lufti, 2011: 119)

c. Uji multikolinearitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2012) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi.

Jadi Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (nilai korelasi tidak sama dengan nol). Untuk mendeteksi ada atau tidak

1) Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen. Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

2) Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel

independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai VIF dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{tolerance}$$

Kriteria :

Nilai tolerance < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas.

Nilai tolerance > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas.

Tindakan perbaikan Multikolinearitas adalah tergantung pada masalah kolinearitas dalam Situmorang dan Lufti (2012. P.141) ,yaitu :

- 1) Informasi teritis/apriori
 - 2) Mengkombinasikan data cross-section dan data time-series .
 - 3) Mengeluarkan variabel dan bias spesifikasi. Jika mengeluarkan variabel dari model , mungkin kita melakukan bias spesifikasi. Hal itu timbul dari spesifikasi yang tidak benar dari model yang digunakan dalam analisis.
 - 4) Transformasi variabel.
 - 5) Penambahan data baru atau ukuran observasi.
 - 6) Mengurangi regresi dalam bentuk fungsi *polinomial*.
 - 7) Metode lain untuk memperbaiki multikolinieritas adalah faktor analisis dan *principal components* atau *ridge regression*.
4. Analisis regresi linear berganda

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru SMAN di kota Sibolga dengan menggunakan program SPSS for Windows.

Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan pengujian secara simultan, pengujian secara parsial, dan serta analisis koefisien determinasi (R^2) (Ghozali,2005). Pengujian hipotesis tersebut sebagai berikut:

a. Uji F

Pengujian secara simultan menggunakan uji F (pengujian signifikansi secara simultan). Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

1) Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, diduga variabel independen secara bersama-sama/simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H_1 :Paling sedikit ada satu $\beta_i \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3 diduga variabel independen secara bersama-sama/simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Menetapkan kriteria pengujian yaitu:

Tolak H_0 jika angka signifikansi lebih besar dari $\alpha = 5\% (0.05)$

Terima H_0 jika angka signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 5\% (0.05)$

Uji F ini digunakan untuk pengujian hipotesis 1 yaitu Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Sibolga.

b. Uji t

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan model regresi linier berganda (*multiple linier regression method*), yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja guru
 α = *Intercept*
e = *Error term/Variable residual*
 β_1, β_3 = Koefisien regresi
X1 = Gaya kepemimpinan
X2 = Budaya Organisasi,
X3 = Komunikasi Organisasi

Pengujian secara parsial menggunakan uji t (pengujian signifikansi secara parsial). Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

- 1) Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, diduga variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, diduga variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- 2) Menetapkan kriteria pengujian yaitu:

Tolak H_0 jika angka signifikansi lebih besar dari $\alpha = 5\%$

Terima H_0 jika angka signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 5\%$

Pada penelitian ini pengujian hipotesis dengan uji t dilakukan untuk menguji hipotesis 2 sampai dengan hipotesis 4

- c. Analisis koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar presentasi variasi variabel bebas pada model dapat iterangkan oleh variabel terikat (Situmorang, & Lufti, 2012). Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk menguji *Goodness of Fit* dari model regresi. Uji koefisien determinasi digunakan

untuk mengetahui apakah variabel independen yang digunakan dalam sebuah model regresi suatu penelitian dominan mempengaruhi variabel dependen.

Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum SMA di Kota Sibolga

Pemerintah kota Sibolga hingga tahun 2014 memiliki empat SMA negeri yakni SMA negeri 1, SMA negeri 2, SMA negeri 3, SMA negeri 4 dan lima SMA swasta yakni SMA Triratna, SMA Katholik, SMA Muhammadiyah, SMA HKBP dan SMA PGRI dengan jumlah guru 312 yang terdistribusi untuk SMA negeri sebanyak 198 guru dan untuk SMA swasta sebanyak 114 guru.

Pengelolaan di SMA negeri dan SMA swasta di kota Sibolga dapat dikatakan relatif berbeda bila dilihat dari sisi pendanaan operasional, sistem rekrutmen guru, sistem rekrutmen siswa, sistem pembinaan karir guru. Namun bila ditinjau dari sisi tingkat pendidikan gurunya dapat dikatakan sama yakni minimal berpendidikan S-1 dan kenyataannya mayoritas gurunya berpendidikan S-1. Pada masing-masing SMA baik negeri maupun swasta memiliki kekhasan dalam hal pengelolaan organisasinya, hal inilah yang menyebabkan mutu pada masing-masing sekolah memiliki tingkatan yang berbeda-beda.

SMA negeri 1 kota Sibolga dapat dikatakan memiliki tingkatan mutu lebih tinggi bila dibanding dengan SMA lainnya di kota Sibolga. Hal ini dapat dilihat bahwa SMA negeri 1 ini memiliki *treatment* khusus yang tidak dimiliki oleh sekolah lainnya di Sibolga, yakni; input siswa diseleksi khusus pada bidang akademik, sebagian siswa kurang lebih 2 kelas pada masing-masing angkatan yang tergolong berbakat diberikan kemudahan yaitu biaya sekolah gratis dan mendapat fasilitas buku serta pakaian sekolah gratis.

B. Analisis Karakteristik dan Frekuensi Tanggapan Responden

Kuesioner yang telah diisi oleh responden menunjukkan data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri responden.

1. Umur responden

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja karyawan menurun dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah dan (3) pensiun (Robbins, 2007:42).

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda, berdasarkan umur responden, disajikan dalam Tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1. Data Umur Responden

Umur (tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
25 – 40 tahun	23	28, 75
40 – 50 tahun	38	47, 50
>50 tahun	19	23, 75
Total/Jumlah	80	100

Sumber: data penelitian diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk umur responden dapat diuraikan sebagai berikut; umur antara 25 – 40 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 28, 75%, diikuti dengan usia responden 40 – 50 tahun sebanyak 38 orang atau 47, 50 %,dan usia responden >50 tahun sebanyak 19 orang atau 23, 75%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan/guru pada sebagian besar masih berusia muda dan pada umur yang sangat produktif.

2. Jenis Kelamin responden

Menurut Robbins (2007) menyatakan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

Jenis kelamin secara umum dapat menunjukkan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	24	30
Perempuan	56	70
Total	80	100

Berdasarkan data yang nampak pada Tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan, yaitu sebanyak 56 orang (70 %) dibanding laki-laki yang hanya 24 Orang (30 %). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibanding laki-laki yang bekerja sebagai pendidik.

3. Pendidikan terakhir responden

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2007).

Analisis mengenai pendidikan penting untuk dianalisis karena setiap jenis pekerjaan membebaskan tuntutan berbeda terhadap seseorang dan bahwa setiap orang harus memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Dimana kemampuan yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan tertentu bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta untuk pekerjaan tersebut. Data responden berdasarkan pendidikan nampak pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Responden(orang)	Persentase(%)
D-3	0	0
S-1	76	95
S-2	4	5
Total	80	100

Sumber: Data penelitian yang diolah

Data yang disajikan dalam Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah berpendidikan S1 (95%). Hal ini disebabkan karena adanya peraturan yang mensyaratkan pendidikan minimal guru adalah S1. Selain itu, berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.3 dapat pula disimpulkan bahwa dengan terpenuhinya syarat pendidikan formal minimal maka pendidik di tempat penelitian sebagian besar telah melampaui persyaratan kemampuan minimal untuk dapat melaksanakan pekerjaan sebagai pendidik.

4. Lama bekerja/masa kerja responden

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2007: 45)

Menurut Robbins (2007), lama/masa kerja seseorang pada suatu perusahaan menunjukkan senioritas seorang karyawan, di mana senioritas tersebut berkaitan erat dengan produktivitas seorang karyawan dan tingkat *turn over*. Adapun hasil analisisnya nampak pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Masa Kerja Responden

Masa Kerja(tahun)	Jumlah responden	Persentase (%)
< 5	4	5,00
5- 10	7	8,75
10- 15	36	45,00
>15	33	41,25
Total	80	100,00

Berdasarkan data di Tabel 4.4 terlihat bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun (95 %) hal ini dimungkinkan sebagian besar pendidik telah mampu menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya

5. Analisis frekuensi tanggapan responden

Analisis tanggapan responden ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran tentang kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian.

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 80 orang, anggota sampel di seluruh SMA yakni 4 SMA negeri dan 5 SMA swasta di kota Sibolga. Hasil pengumpulan data dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert interval 1 s.d 5, pemberian arti untuk 1 artinya sangat tidak setuju, 2 artinya tidak setuju, 3 artinya cukup setuju, 4 artinya setuju dan 5 artinya sangat setuju.

Kriteria tanggapan responden ditentukan sebagai berikut:

Sampel Penelitian ini sebanyak 80 orang, maka skor minimum bila responden memilih angka 1 yang berarti skor tanggapan satu pernyataan = $80 \times 1 = 80$ dan skor maksimumnya adalah $80 \times 5 = 400$. Sedangkan rentang interval didapat dari hasil skor maksimum dikurangi skor minimum kemudian dibagi 5, sehingga diperoleh nilai $\text{range/rentang} = (400 - 80)/5 = 64$ maka kriteria tanggapan responden terhadap suatu variabel dimuat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5. Kriteria Nilai Tanggapan Responden

No	Kriteria	Arti tanggapan responden
1	80 – 144	Sangat rendah/sangat tidak baik
2	145 – 208	Redah/tidak baik
3	209 – 272	Sedang/cukup
4	273 – 336	Tinggi/baik
5	337 – 400	Sangat tinggi/sangat baik

Sumber: data penelitian diolah

Tabel 4.8. Frekuensi Pendapat Responden Terhadap Variabel Komunikasi Organisasi

Item	Tanggapan responden										N	Skor	Keterangan
	STS		TS		CS		S		SS				
1	0	0%	0	0%	23	29%	40	50%	17	21%	80	314	Baik
2	0	0%	0	0%	28	35%	37	46%	15	19%	80	307	Baik
3	0	0%	2	3%	31	39%	30	38%	17	21%	80	302	Baik
4	1	1%	4	5%	24	30%	32	40%	19	24%	80	304	Baik
5	0	0%	4	5%	29	36%	33	41%	14	18%	80	297	Baik
6	0	0%	4	5%	33	41%	32	40%	11	14%	80	290	Baik
JML	1		14		168		204		93	116%	480	1814	
Rata-rata												302,3	baik

Sumber hasil penelitian (diolah). Kata kunci: kriteria nilai respon

Berdasar Tabel 4.8. skor rata-rata tanggapan responden adalah 302,33 dan termasuk kriteria baik artinya tanggapan responden terhadap variabel komunikasi organisasi memiliki kecenderungan baik.

d. Analisis tanggapan responden terhadap variabel kinerja guru

Tabel 4.9. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kinerja Guru

Item	Tanggapan responden										N	Skor	Keterangan
	STS		TS		CS		S		SS				
1	0	0%	7	9%	57	71%	16	20%	0	0%	80	249	cukup
2	0	0%	21	26%	42	53%	17	21%	0	0%	80	236	cukup
3	0	0%	25	31%	40	50%	15	19%	0	0%	80	230	cukup
4	1	1%	31	39%	40	50%	8	10%	0	0%	80	215	cukup
5	1	1%	34	43%	42	53%	3	4%	0	0%	80	207	tidak baik
6	0	0%	33	41%	46	58%	1	1%	0	0%	80	208	tidak baik
7	1	1%	27	34%	52	65%	0	0%	0	0%	80	211	cukup
8	1	1%	26	33%	53	66%	0	0%	0	0%	80	212	cukup
9	1	1%	27	34%	52	65%	0	0%	0	0%	80	211	cukup
10	1	1%	26	33%	52	65%	1	1%	0	0%	80	213	cukup
11	1	1%	17	21%	62	78%	0	0%	0	0%	80	221	cukup
12	2	3%	15	19%	62	78%	1	1%	0	0%	80	222	cukup
13	2	3%	11	14%	67	84%	0	0%	0	0%	80	225	cukup
14	1	1%	8	10%	71	89%	0	0%	0	0%	80	230	cukup
JML	12		308		738		62		0		1120	3090	
Rata-rata												220,7	cukup

Sumber: hasil penelitian (diolah). Kata kunci: kriteria nilai respon

atas tanggapan responden adalah 280,83 artinya responden memiliki kecenderungan baik dalam menanggapi budaya organisasi di sekolah dimana mereka bekerja. Sedangkan dari 960 respon ada $(478 + 53) = 531$ respon yang menyatakan sekurang-kurangnya baik atau lebih kurang 55 % tanggapannya dalam kriteria baik.

b. Analisis tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan

Tabel 4.7. Frekuensi Pendapat Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Tanggapan responden										N	Skor	Keterangan
	STS		TS		CS		S		SS				
1	0	0%	0	0%	17	21%	30	38%	33	41%	80	336	Baik
2	0	0%	0	0%	21	26%	33	41%	26	33%	80	325	Baik
3	0	0%	7	9%	19	24%	32	40%	22	28%	80	309	Baik
4	0	0%	4	5%	22	28%	33	41%	21	26%	80	311	Baik
5	0	0%	7	9%	20	25%	32	40%	21	26%	80	307	Baik
6	0	0%	5	6%	21	26%	30	38%	24	30%	80	313	Baik
7	0	0%	6	8%	22	28%	27	34%	25	31%	80	311	sangat baik
8	0	0%	6	8%	21	26%	26	33%	27	34%	80	314	Baik
9	0	0%	4	5%	18	23%	32	40%	25	33%	80	320	Baik
10	0	0%	4	5%	15	19%	32	40%	29	36%	80	326	Baik
11	0	0%	1	1%	16	20%	35	44%	28	35%	80	330	Baik
12	0	0%	1	1%	11	14%	38	48%	30	38%	80	337	sangat baik
JML	0		45		223		380		312		960	3839	
Rata-rata												319,9	Baik

Sumber: Hasil Penelitian(data diolah). Kata kunci: kriteria nilai respon

Berdasarkan tabel 4.7 terlihat bahwa skor rata-rata pendapat responden 324,08 yang dalam kriteria baik, artinya rata-rata tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan cenderung baik. Data pada tabel di atas menunjukkan terdapat $(380 + 322) = 702$ tanggapan dari 970 tanggapan atau lebih kurang 72 % menyatakan baik.

c. Analisis tanggapan responden terhadap variabel komunikasi organisasi

Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penelitian dengan batasan seperti berikut:

STS = banyaknya responden yang merespon sangat tidak setuju (1),

TS = banyaknya responden yang merespon tidak setuju (2),

CS = banyaknya responden yang merespon cukup setuju (3),

S = banyaknya responden yang merespon setuju (4) dan

SS = banyaknya responden yang merespon sangat setuju (5).

Skor tanggapan responden terhadap suatu item pernyataan adalah

$$= 1 \times (\text{STS}) + 2 \times (\text{TS}) + 3 \times (\text{CS}) + 4 \times (\text{S}) + 5 \times (\text{SS}).$$

a. Analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

Tabel 4.6. Frekuensi pendapat responden terhadap variabel budaya organisasi

Item	Tanggapan responden										N	Skor	Keterangan
	STS		TS		CS		S		SS				
1	0	0%	9	11%	43	54%	25	31%	3	4%	80	262	cukup
2	0	0%	8	10%	44	55%	25	31%	3	4%	80	263	cukup
3	0	0%	24	30%	26	33%	27	34%	3	4%	80	249	cukup
4	0	0%	23	29%	21	26%	32	40%	4	5%	80	257	cukup
5	0	0%	9	11%	26	33%	29	36%	16	20%	80	292	baik
6	0	0%	4	5%	29	36%	43	54%	4	5%	80	287	baik
7	0	0%	5	6%	25	31%	46	58%	4	5%	80	289	baik
8	0	0%	4	5%	26	33%	46	58%	4	5%	80	290	baik
9	0	0%	4	5%	26	33%	47	59%	3	4%	80	289	baik
10	0	0%	2	3%	24	30%	51	64%	3	4%	80	295	baik
11	0	0%	1	1%	24	30%	52	65%	3	4%	80	297	baik
12	0	0%	1	1%	21	26%	55	69%	3	4%	80	300	baik
JML	0		94		335		478		53		960	3370	
Rata-rata												280,8	baik

Sumber: data penelitian(data diolah). Kata kunci: kriteria nilai respon

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas terlihat jelas distribusi pendapat responden terhadap masing-masing item kuesioner variabel budaya organisasi. Skor rata-rata

Berdasarkan table 4.9 terlihat bahwa skor rata-rata atas tanggapan responden terhadap variabel kinerja adalah 220, 71 dalam kategori cukup baik, dimana mayoritas responden yakni 738 respon dari 1.120 respon (66 %) merespon kinerjanya dalam kriteria cukup, hanya 62 respon (6 %) yang menyatakan baik dan yang menyatakan sangat baik tidak ada, serta 28 % tanggapan menyatakan tidak baik bahkan sangat tidak baik.

C. Hasil Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi hubungan antara variabel terikat (*dependen*) dan variabel bebas (*variabel independen*) dengan tujuan untuk mengestimasi atau menaksir rata-rata populasi atau nilai rata – rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995). Penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda, yakni kinerja pendidik sebagai variabel dependen sedangkan variabel independennya adalah budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik apabila memenuhi kriteria *BLUE* (*Best linier unbiased estimator*). Untuk mendapatkan kondisi *BLUE* tersebut harus dipenuhi adanya kelayakan uji asumsi klasik. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang harus dilakukan yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas data sampel.

1. Uji normalitas

Menurut Situmorang & Lufti (2011) uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat dan menimbulkan keragu-raguan oleh karena itu untuk memastikan apakah data di sepanjang garis

diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorov smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak.

Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Asymp.Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05. Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.
- Nilai Asymp.Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih besar dari 0.05. Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal . Hasil

Uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada Tabel 4.10 :

Tabel 4.10. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.21276514
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.061
	Negative	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		1.208
Asymp. Sig. (2-tailed)		.108

a. Test distribution is Normal.

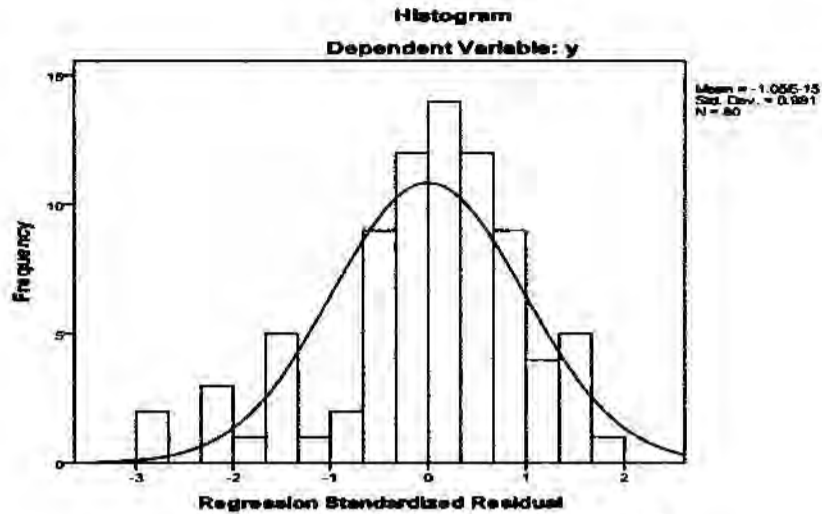
b. Calculated from data.

Sumber Hasil SPSS diolah

Berdasarkan hasil Uji Kolmogorov Smirnov pada Tabel 4.10. di atas, besarnya nilai Kolmogorof-Smirnov adalah 1.208 dan signifikansinya pada 0.108 (lebih besar dari 0.05), maka data residual model regresi terdistribusi secara normal. Sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

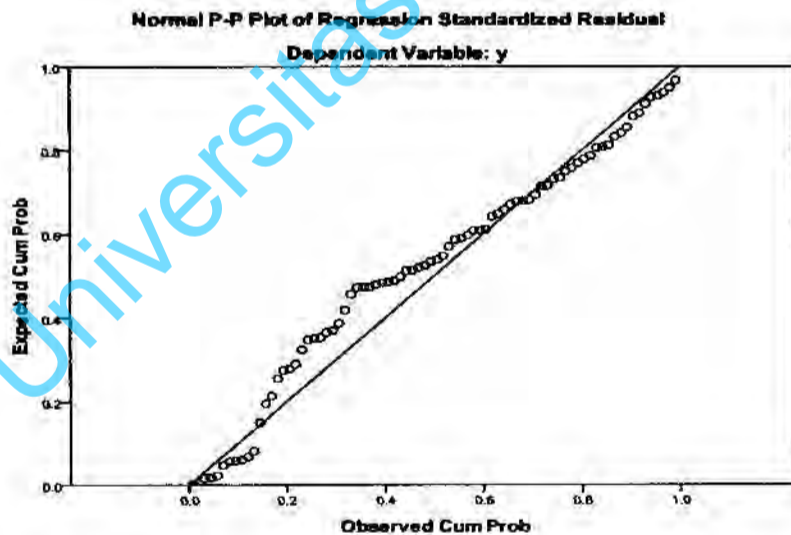
Selain pengujian dengan metode statistik (Uji Kolmogorov Smirnov) juga didukung hasil pengujian dengan metode grafik. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram model regresi dan grafik *Normal Probability Plot*

Model. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram terlihat pada gambar 4.1.berikut ini:



Sumber : Data Primer yang diolah
Gambar 4.1 Grafik Histogram Model Regresi

Berdasarkan Grafik Histogram (Gambar 4.1) terlihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan kurva berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri. Sedangkan berdasarkan grafik *Normal Probability Plot*-nya terlihat pada gambar 4.2 berikut ini:

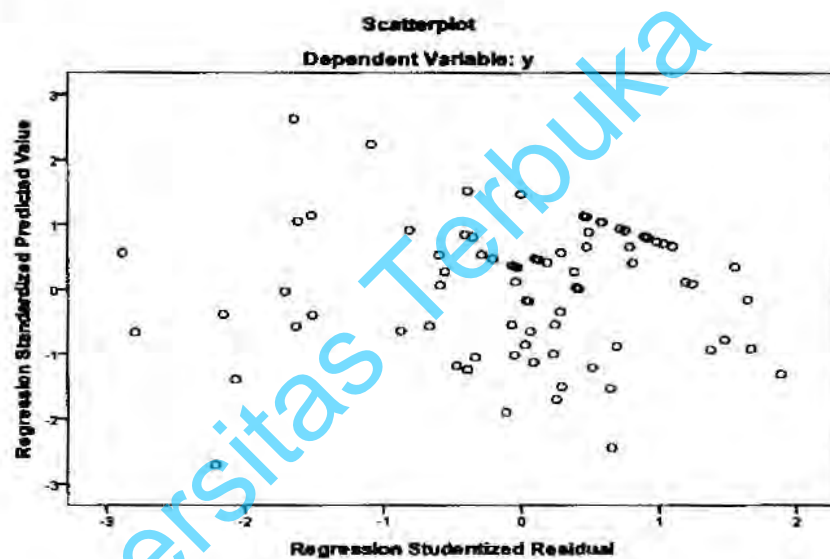


Sumber : Data Primer yang diolah
Gambar 4.2 Grafik *Normal Probability Plot* Model Regresi

Berdasarkan grafik *Normal Probability Plot* pada gambar 4.2 terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, sehingga hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal.

2. Uji heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (*homoskedastisitas*). Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas. (Situmorang dan Lufi, 2011). Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *Scatter Plot* dan metode *statistic* dengan uji Glejser. Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* seperti terlihat pada gambar 4.3 :



Sumber : Data Primer yang diolah

Gambar 4.3 Grafik Scatter Plot Model Regresi

Dari Grafik *Scatter Plot* pada Gambar 4.3 di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian juga diperkuat dengan pengujian heteroskedastisitas metode statistik yaitu dengan uji glejser. Hasil pengujian dengan Uji Glejser untuk model regresi terlihat pada Tabel 4.11 :

Tabel 4.11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	3.355	1.761		1.905	.061		
x1	-.039	.032	-.162	-1.213	.229	.723	1.384
x2	-.002	.043	-.007	-.050	.961	.683	1.464
x3	.044	.080	.080	.552	.583	.616	1.623

a. Dependent Variable: absut

Sumber Hasil SPSS yang Diolah

Hasil pengujian pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi organisasi) yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen absut, sebagaimana ditunjukkan dengan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Hasil signifikansi terhadap variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi masing-masing sebesar 0.229, 0.961, dan 0.583. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3. Uji multikolinearitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2011) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk menguji ada atau tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan cara :

a. Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen.

Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas terlihat pada Tabel 4.12. berikut ini:

Tabel 4.12. Hasil Uji Matrik Korelasi Model Regresi

Coefficient Correlations ^a					
Model		X3	X2	X1	
1	Correlations	x3	1.000	-.362	-.423
		x1	-.362	1.000	-.193
		x2	-.423	-.193	1.000
	Covariances	x3	.015	-.002	-.003
		x1	-.002	.002	-.001
		x2	-.003	-.001	.004

a. Dependent Variable: Y

Sumber Data Primer yang Diolah

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa koefisien korelasi antar variabel independen dibawah 0,9 hal ini menunjukkan bahwa antar variabel independen tidak ada korelasi yang cukup tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak ada indikasi adanya gejala multikolinieritas.

b. Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variable independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Kriteria :

Nilai *tolerance* < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinieritas.

Nilai *tolerance* > 0,1 atau VIF <10 = tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil pengujian nilai *tolerance* dan VIF di dalam model regresi terlihat pada Tabel 4.13. berikut ini:

Tabel 4.13. Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* Faktor (VIF)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
(Constant)	7.629	2.683		2.843	.006		
x1	.102	.049	.166	2.079	.041	.723	1.384
x2	.423	.065	.534	6.485	.000	.683	1.464
x3	.366	.121	.281	3.015	.003	.616	1.623

a. Dependent Variable: Y

Sumber Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan Tabel 4.13. terlihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas nilainya (0.723, 0.683, dan 0.616) lebih besar dari 0.1 dan nilai *Variance Inflation* Faktor (VIF), (1.384, 1.464, dan 1.623) lebih kecil dari 10, hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Jadi berdasarkan hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas dan hasil uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* Faktor (VIF) maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi adanya gejala multikolinearitas.

D. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

1. Hasil uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F digunakan untuk pengujian hipotesis 1:

Hasil uji hipotesis I

Ho: Variabel-variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga.

H1 : Variabel-variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga .

Kriteria pengambilan keputusannya dengan menggunakan angka signifikansinya, yaitu:

- Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan H1 ditolak.
- Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan H1 diterima.

Hasil uji F dapat dilihat pada Table 4.14.berikut :

Tabel.4.14. Hasil Uji FModel Regresi
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1501.323	3	500.441	46.642	.000 ^a
Residual	815.427	76	10.729		
Total	2316.750	79			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber Hasil SPSS

Berdasarkan hasil uji F seperti terlihat pada Tabel 4.14. diatas menunjukkan nilai F hitung = 46,642 dan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini berarti bahwa Ho ditolak dan H1 diterima. Berarti bahwa Variabel-variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga.

Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga diterima.

2. Hasil uji t

Untuk menguji hipotesis 2 - 4 dalam penelitian ini dilakukan uji statistik t yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen Kinerja guru. Hasil uji t penelitian ini terlihat pada Tabel 4.15:

Tabel 4.15. Hasil Uji t Model Regresi

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7.629	2.683		2.843	.008		
X1	.102	.049	.166	2.079	.041	.723	1.384
X2	.423	.065	.534	6.485	.000	.683	1.464
X3	.366	.121	.261	3.015	.003	.616	1.623

a. Dependent Variable: Y
Sumber Hasil SPSS

Berdasarkan Tabel 4.15 maka nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi dapat dinyatakan dalam persamaan regresi berikut:

$$Y = 7.629 + 0,166 X_1 + 0,534 X_2 + 0,261 X_3$$

Dimana

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Komunikasi organisasi

Y = Kinerja Guru

Pada persamaan regresi linear berganda diatas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan(X_1), budaya organisasi (X_2), dan komunikasi organisasi (X_3) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja guru (Y) pada SMA di kota Sibolga. Berdasarkan nilai koefisien regresi dapat dijelaskan bahwa :

- a. Koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) bertanda positif terhadap kinerja guru(Y) berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan
- b. Koefisien Variabel Budaya Organisasi (X_2) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika budaya organisasi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.
- c. Koefisien Variabel Komunikasi organisasi (X_3) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika Komunikasi organisasi (X_3) meningkat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.

Selanjutnya dilakukan pengujian atas hipotesis 2 – 4 yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis 2 – 4 sebagai berikut:

- a. Hasil uji hipotesis 2

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA Di Kota Sibolga.

Langkah-langkah meliputi:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_2)

$H_0 : \beta \leq 0$, diduga variabel gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

$H_2 : \beta > 0$, diduga variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) nilai signifikansinya adalah 0.041. Jika nilai signifikansi gaya kepemimpinan (nilai sig= 0.041) lebih kecil dari 0.05 berarti H_0 ditolak, H_2 diterima yaitu variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga

b. Hasil uji hipotesis 3

H_3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

Langkah-langkah meliputi:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_3)

$H_0 : \beta \leq 0$, diduga variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

$H_3 : \beta > 0$, diduga variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa budaya organisasi nilai signifikansinya adalah 0.000. Jika nilai signifikansi budaya organisasi (nilai sig= 0.000) lebih kecil dari 0.05 berarti H_0 ditolak, H_3 diterima yaitu variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga.

c. Hasil uji hipotesis 4

H4: Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

Langkah-langkah meliputi:

Menyusun hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (H4)

H0 : $\beta \leq 0$, diduga Komunikasi organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja guru SMA di kota Sibolga

H4 : $\beta > 0$, diduga Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja guru SMA di kota Sibolga.

Berdasarkan Tabel 4.15. terlihat bahwa komunikasi organisasi nilai signifikansinya adalah 0.003. Jika nilai signifikansi komunikasi organisasi (nilai sig= 0.003) lebih kecil dari 0.05 berarti H0 ditolak , H4 diterima yaitu variabel komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga.

3. Uji koefisien determinasi R²

Hasil uji Koefisien Determinasi digunakan untuk menguji seberapa besar peranan variabel independen untuk menjelaskan variabilitas variabel dependen dalam model regresi. Hasil pengujian koefisien determinasi nampak pada Tabel 4.16 :

Tabel 4.16. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.634	3.27556

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Output SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan dalam Tabel 4.16. nilai *R square* sebesar 0,648, yang berarti variasi dari variable kinerja guru dapat dijelaskan oleh variasi dari variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi sebesar 64,8 %. Sedangkan sisanya sebesar 35,2 % dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti dalam model regresi ini.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Hasil Uji F

H1: Variabel-variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 46,642 dengan probabilitas atau nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0.05) hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima berarti bahwa Variabel-variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga.

2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa H_2 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga. Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian dari Hariyanti (2007), Sudarmadi (2007), Durrotun (2005), Mariam (2009), dan Suteja (2011).

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Umar (2005), gaya kepemimpinan adalah suatu cara, atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha yang dilakukan adalah persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi sangat penting

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini dimana koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja guru akan menga-

lami peningkatan. Berdasarkan beberapa kajian teori di atas dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a) Gaya Kepemimpinan yang ada di SMA di Kota Sibolga merupakan gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para guru SMA di kota Sibolga untuk mencapai hasil yang optimum sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga

b) Gaya kepemimpinan memiliki korelasi yang sangat kuat dan menjadi poin penting yang mempengaruhi berbagai aspek termasuk komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Hal ini juga terjadi pada pimpinan SMA di kota Sibolga. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Oleh karena itu karakter pemimpin yang kuat dan baik merupakan modal yang baik untuk meningkatkan kinerja guru SMA di kota Sibolga.

c) Kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut pemimpin SMA di kota Sibolga menerapkan gaya yang sesuai sehingga pemimpin mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja guru SMA di kota Sibolga

3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa H3 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Hariyanti (2007), Sudarmadi (2007), Widodo (2011), Mariam (2009), dan FajarSari (2012).

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Hal ini juga terjadi SMA Di Kota Sibolga dimana masing-masing sekolah mempunyai ciri tertentu yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Hal ini juga terjadi SMA di kota Sibolga dimana masing-masing sekolah mempunyai budaya organisasi yang dapat menunjukkan identitas bagi anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi

Menurut Robbins (2007:525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu: Pertama, melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut. Kedua, melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-

orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan kebendaan. Keempat, melalui bahasa.

Menurut Edgar Schein dalam Fred Luthans (2006:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut

Dari hasil uji t pada hipotesis 3, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi di SMA di kota Sibolga . Hal ini sejalan dengan pendapat McShane dan VonGlinow (2008: 460), yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. .

Menurut Robbin (2007) dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat di SMA di kota Sibolga memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Sehingga budaya organisasi yang kuat di SMA di kota Sibolga akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik sehingga akan meningkat pula kinerja guru SMA di kota Sibolga

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya

memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi. Berdasarkan fungsi dari budaya organisasi seperti pendapat diatas dengan budaya organisasi yang kuat di SMA di kota Sibolga akan mendorong komitmen pendidik terhadap organisasinya, sehingga kinerja guru di SMA di kota Sibolga meningkat, seiring dengan meningkatnya budaya organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga.

Suatu budaya yang kuat di SMA di kota Sibolga merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku guru SMA di kota Sibolga, karena membantu guru untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Pendapat ini juga sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa dengan budaya SMA Di Kota Sibolga.

Menurut Rivai (2004) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

(a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. (b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. (d) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem social. (e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Hal tersebut terjadi di SMA di kota Sibolga organisasi yang kuat di SMA di kota Sibolga akan mempermudah timbulnya komitmen anggota di SMA di kota Sibolga dan memandu serta membentuk sikap

dan perilaku guru sehingga akan bekerja lebih baik terhadap organisasinya, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. Jadi seiring dengan meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkat juga kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMA di kota Sibolga

Kotter dan Haskett (1997:18) menyatakan bahwa budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Budaya organisasi yang kuat di SMA di kota Sibolga menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri guru di SMA di kota Sibolga untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari berbagai pendapat diatas dan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMA di kota Sibolga.

4. Pengaruh Variabel Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru

H4 diterima yaitu variabel komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa H4 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA di kota Sibolga. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari, I Gusti Agung Ayu Maya Prabasaridan I Gusti Salit Ketut Netra (2011), Suteja (2011), dan Fajar Sari (2012).

Menurut Anoraga (1992: 144) komunikasi dalam manajemen meliputi dua jenis, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Komunikasi ini meliputi tiga jalur, pertama, komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas. Kedua, komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar antar karyawan dengan karyawan. Ketiga, komunikasi diagonal adalah komunikasi dalam suatu organisasi antara seseorang dengan orang lain dalam kedudukan dan dari bagian yang berbeda. Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara manajer atau pejabat lain yang mewakili organisasi dengan publik atau khalayak di luar organisasi. Komunikasi disini berarti komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi ke bawah dalam suatu perusahaan mudah dilakukan, namun komunikasi ke atas cenderung sedikit kecuali pimpinan mendorongnya secara positif.

Menurut Anoraga yang perlu diketahui bahwa setiap komunikasi yang efektif merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja lebih keras lagi. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan yang berisi informasi dari satu pihak kepada pihak lainnya. Saat proses tersebut berlangsung, sumber tidak hanya menyampaikan pesan kepada penerima, tetapi juga berusaha dengan sebaik-baiknya agar pesan dapat diterima dan dimengerti. mengatakan, komunikasi dikatakan efektif apabila dalam proses komunikasi tersebut, pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, dengan demikian, dalam komunikasi itu komunikator berhasil menyampaikan pesan yang dimaksudkannya, sedang komunikan berhasil menerima dan memahaminya. Efektifnya sebuah komunikasi adalah jika pesan

yang dikirim memberikan pengaruh terhadap komunikan, artinya bahwa informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan respon atau umpan balik dari penerimanya.

Lawrence D. Brennan berpendapat "manajemen adalah komunikasi". Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem - problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Apabila komunikasi efektif dan efisien maka dimungkinkan akan tercapai kinerja yang baik.

Nilai koefisien Variabel Komunikasi Organisasi (X_3) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika komunikasi organisasi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.

Dari beberapa pendapat diatas dan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja :

- a. Komunikasi yang efektif merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja lebih keras lagi. Demikian juga komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMA Di Kota Sibolga hal ini dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang efektif

komunikasi pada SMA di kota Sibolga akan menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi guru SMA di kota Sibolga untuk bekerja lebih keras yang juga akan meningkatkan kinerja guru pada SMA di kota Sibolga.

b. Komunikasi ke atas dipercaya juga berpengaruh terhadap produktivitas karena tanpa adanya komunikasi ke atas, pimpinan tidak hanya kurang memahami kebutuhan anggota organisasi tetapi juga kurang memiliki informasi untuk mengambil keputusan yang baik.

Jika terjadi komunikasi guru ke atas pada SMA di kota Sibolga berpengaruh terhadap produktivitas karena tanpa adanya komunikasi ke atas, pimpinan akan memahami kebutuhan anggota organisasi dan juga memiliki informasi untuk mengambil keputusan yang baik

c. Komunikasi efektif dan efisien maka dimungkinkan akan tercapai kinerja yang baik. Jika terjadi komunikasi organisasi yang efektif dan efisien antara guru dan pimpinan pada SMA di kota Sibolga maka tercapai kinerja guru yang meningkat.

d. Pemimpin sekolah hendaknya memberikan wadah komunikasi yang terbuka guna mencapai komunikasi organisasi yang efektif. Komunikasi organisasi disini berarti komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi ke bawah dalam suatu sekolah mudah dilakukan, namun komunikasi ke atas cenderung sedikit kecuali pimpinan mendorongnya secara positif dan menyediakan wadah komunikasi.

4. Hubungan variabel-variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap variabel dependennya yaitu kinerja guru SMA di kota Sibolga dapat dijelaskan dengan persamaan regresinya sebagai berikut

Persamaan regresi yang terbentuk. Persamaan regresinya adalah:

$$Y = 7,629 + 0,166 X_1 + 0,534 X_2 + 0,261 X_3$$

Dimana

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Komunikasi Organisasi

Y = Kinerja Guru

Pada persamaan regresi linear berganda diatas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan komunikasi organisasi (X3) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja guru (Y) pada SMA Di Kota Sibolga.. Berdasarkan nilai koefisien regresi dapat dijelaskan bahwa :

- a. Koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan
- b. Koefisien Variabel Budaya Organisasi (X2) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika budaya organisasi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan.
- c. Koefisien Variabel Komunikasi Organisasi (X3) bertanda positif terhadap kinerja guru (Y) berarti bahwa jika Komunikasi Organisasi meningkat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja guru akan mengalami peningkatan

5. Nilai *R square* sebesar 0,648, yang berarti variasi dari variable kinerja guru dapat dijelaskan oleh variasi dari variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi sebesar 64,8 %. Sedangkan sisanya sebesar 35,2 % dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti dalam model regresi ini.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga. Dari hasil analisis dan pembahasan serta pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dapat diambil beberapa simpulan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa penyesuaian penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi di lingkungan sekolah dapat dilakukan secara bersama-sama dengan tetap memantau gejala yang muncul pada kinerja guru
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga
4. Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA di kota Sibolga

B. SARAN

1. Implikasi Teoritis

- a. Pimpinan sebaiknya memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para guru SMA di kota Sibolga untuk mencapai hasil yang optimum sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga. Dalam upaya mempengaruhi terhadap guru pemimpin SMA di kota Sibolga sebaiknya menerapkan gaya yang sesuai sehingga pemimpin mempunyai pengaruh terhadap guru , yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja guru SMA di kota Sibolga.
- b. Pimpinan sebaiknya menciptakan budaya organisasi yang kuat didalam organisasi dengan sehingga akan menunjukkan sesuatu yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.
- c. Pemimpin SMA di kota Sibolga sebaiknya hendaknya lebih meningkatkan kualitas pertemuan-pertemuan yang telah terjadwal dalam agenda kerja setiap bulannya sebagai sebuah wujud komunikasi yang efektif dan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan.
- d. Pemimpin hendaknya membuat jaringan/forum tertentu untuk menciptakan komunikasi yang efektif sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja sekaligus terjadi peningkatan kinerja. Komunikasi yang dilakukan dalam pertemuan juga digunakan untuk mengevaluasi

2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen/sekolah dalam hal ini terutama dalam mengoptimalkan kinerja guru SMA di kota Sibolga . Kinerja

guru dalam hal penelitian ini dipengaruhi tiga variabel prediktor/independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi.

Secara umum manajemen/sekolah harus memperhatikan terhadap: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru.

a. Gaya Kepemimpinan

Pimpinan SMA di kota Sibolga seyogyanya memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para guru SMA di kota Sibolga untuk mencapai hasil yang optimum sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru SMA di kota Sibolga. Pengamatan manajemen terhadap gejala-gejala yang muncul sebagai tanda bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan menyebabkan lingkungan kerja semakin kondusif harus terus dilakukan, hal ini dilakukan untuk memperoleh umpan balik atas kecocokan atau ketidakcocokan penerapan gaya kepemimpinan di sekolah.

b. Budaya organisasi

Manajemen atau pihak pimpinan sekolah sebaiknya mengkondisikan agar warga sekolah menyepakati nilai-nilai atau norma yang menunjang tercapainya tujuan organisasi serta berkomitmen untuk membiasakan menjaga nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai itu misalnya; kejujuran, tanggung jawab, keterbukaan, inklusif, kerja sama tim, saling menghormati, sopan, rasa ingin tahu, kritis, presisi dll. Seiring dengan perkembangan peradapan masyarakat nilai-nilai atau norma itu dimungkinkan mengalami perkembangan, oleh karenanya warga sekolah perlu dibiasakan untuk mengeksplorasi potensi organisasi guna mengidentifikasi nilai-

nilai yang cocok di era globalisasi agar sekolah, warga sekolah bahkan alumninya tetap *survival* di tengah-tengah masyarakat yang terus berkembang.

c. Komunikasi Organisasi

Mengingat dalam penelitian ini bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, maka pimpinan sekolah hendaknya mengembangkan formula atau model komunikasi yang terbuka antara warga sekolah baik secara vertikal, ke bawah maupun horisontal guna mencapai komunikasi yang efektif. Komunikasi di sini berarti komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, antar pimpinan dan antar guru. Beberapa orang masih memandang komunikasi harus formal dan prosedural, barangkali di era informasi hal itu belum tentu efektif untuk tercapainya tujuan organisasi. Perlu dikembangkan *mindset* berkomunikasi, artinya komunikasi lebih mementingkan esensi kejelasan pesan untuk dipahami mengingat dewasa ini banyak media yang dapat digunakan untuk berkomunikasi. Sekolah perlu menyediakan wadah komunikasi, seperti email, website, facebook, ataupun instagram.

3. Keterbatasan Penelitian

a. Penelitian ini dilakukan hanya konsentrasi pada tiga sekolah itupun hanya tingkat SMA saja.

b. Variabel penelitian hanya meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi, terhadap kinerja guru, sehingga masih banyak teori yang menunjukkan bahwa ada variabel lain di luar ketiga variabel tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja.

4. Penelitian Lebih Lanjut

a. Penelitian selanjutnya hendaknya waktu penelitian ditambah dan lingkupnya

diperluas. Tidak hanya tingkat SMA

- b. Penelitian selanjutnya hendaknya menambahkan variabel yang lainnya, sehingga hasilnya lebih dapat memberikan masukan yang komprehensif terhadap pemimpin yang akan meningkatkan kinerja.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Cangara, Hafid. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Darwito. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang. Diunduh 29 September 2013.
- Durrotun, Nafisah. (2005). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)*. Semarang: Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Diunduh 06 September 2013.
- Endah, Fajarsari. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 3 Kabupaten Sragen*. Yogyakarta: Tesis, UPN Veteran Yogyakarta. Diunduh 01 Januari 2014.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multi Variate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. (1995). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardaya. (2009). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi DIY*, *ejurnal.stieaub.ac.id.php/excellent/article/download/.../102 EXCELLENT J | Vol. 1 No. 2 September 2009*. Diunduh November 2013.
- Hariyanti Dewi. (2007). " *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*", Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang. Diunduh 10 September 2013.
- Hasan, Iqbal. (2009). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan. M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari, I Gusti Salit Ketut Netra. (2011). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. E-jurnal Manajemen Universitas Udayana vol 2. No.4 2013. Diunduh 10Maret 2014.
- Jackson, Tony dan Tyson, Shaun. (2000). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: PT.Andi Yogyakarta.
- Kenna, Eugene & Nic Beech. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT.Andi Offset.
- Krettner, Robert dan Angelo, Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Koesmono H. Teman. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur Surabaya*: Disertasi Universitas Airlangga.
- Locander. W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. (2002). Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163.
- Lodge dan Derek. (1993). *Orgazational Behavior And Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: PT.Gramedia.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margiyanto, Aris. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Produksi Di PT.Maju Jaya Sarana Grafika Semarang. Thesis: Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana UNDIP, Semarang. Diunduh Oktober 2012.
- Mariam, Rani. (2009). "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*" thesis:, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang .didownload 12 September 2013.
- Mulyana,Dedi. (2002). *Ilmu Komunikasi Suatu Pangantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L.,Von Glinow, dan Mary Ann. (2008). *Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill-International.

- Ratmawati. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen. (2007). *Perilaku Organisasi Jilid 1* (versi Bahasa Indonesia), Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, Stephen. (2007). *Perilaku Organisasi Jilid 2* (versi Bahasa Indonesia), Jakarta: Prehallindo.
- Rohmat. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Setiyana. (2012). Faktor Penentu Dan Komparasi Kinerja Pada Guru Sekolah Standart Nasional Dan Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional Di Kabupaten. Thesis: UPN "Veteran" Yogyakarta. Semarang. Diunduh 12 September 2012.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.
- Simamora, Henry Simamora. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Situmorang, Syafrizal Helmi & Lufti, Muslich. (2012). *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*. Edisi 2, Medan: USU Pres.
- Sobirin, Achmad. (2002). Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis FE-UII*. Yogyakarta, No 2 Vol 7.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 1.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana.
- Sudarmadi. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Semarang: Thesis, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang. didownload 12 September 2012.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfa Beta

- Suharto dan Budi Cahyono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*, Vol. 1, No.1, Januari 2005: 13-30.
- Suprpto, Tommy. (2009). *Pengantar Teori Dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta : Media pressindo.
- Suteja Indriani. (2011). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Surya Lampung* <http://library.binus.ac.id/> didownload 10 Maret 2014.
- Teman, Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/> Diunduh 12 September 2012.
- Umar, Husein. (2006). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Mohammad Usman. (2011). *Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMKN Di Surabaya*. Disertasi (Pasca Sarjana) Universitas Negeri Malang. Diunduh 12 September 2012.
- Wahyuni, Lili. (2009). *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Bumh Di Provinsi Sumatera Barat)*. thesis., Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang. Diunduh 1 Januari 2014.
- Waliulu, Yusroniya Eka Putri Rachman. (2008). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pekerja Konstruksi Di Surabaya*. digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100008031140/3098 Didownload 12 September 2012.
- Widayati, Dyah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar) *Journal. stie- aub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../* Diunduh 23 April 2012.
- Widodo. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru*. *Jurnal Pendidikan Penabur*-No.16/Tahun kc-10/Juni 2011. Diunduh 12 September 2012.
- Wulantika, Lita. (). *Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kefektifan Organisasi*. Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.7, No. 2.

Universitas Terbuka

Lampiran 1. Kuesioner/Instrumen Penelitian

KUESIONER

Nomor responden:

Identitas Responden

Dengan hormat kami mohon Bapak/Ibu mengisi data berikut dengan cara menyilang (X) huruf atau melengkapi isian titik-titik pada jawaban yang sesuai dengan keberadaan Bapak/Ibu saat ini, sebelum memberikan respon pada pertanyaan/pernyataan pada kuesioner.

1. Sekolah tempat kerja :
 - a. SMA Negeri Kota Sibolga
2. Jenis kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
3. Umur :
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 – 39 tahun
 - c. 40 – 50 tahun
 - d. lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan terakhir :
 - a. S-1
 - b. S-2
5. Masa kerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 10 – 15 tahun
 - d. Lebih dari 15 tahun

KUESIONER

Kami berharap Bapak/Ibu memberikan tanggapan terhadap pernyataan/pertanyaan berikut dengan jujur. Tanggapan diberikan dengan cara menyilang salah satu dari angka ss, st, cs, pada kotak/kolom disebelah kanan pernyataan.

Keterangan:

sts: artinya sangat tidak setuju

cs: artinya cukup setuju

ss: artinya sangat setuju

ts: artinya tidak setuju

s: artinya setuju

Bagian A (gaya kepemimpinan)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	TANGGAPAN				
		sts	st	cs	s	ss
1	Kepala sekolah meminta pendapat para guru sebelum mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan sekolah					
2	Kepala sekolah meyerahkan kepada wakilnya atau guru dalam pengambilan keputusan					
3	Kepala sekolah memerlukan saran para guru dalam mengambil kebijakan					
4	Kepala sekolah menyerahkan kepada guru dalam pengambilan keputusan					
5	Pengambilan keputusan tanpa peran serta kepala sekolah dan kepala sekolah menerima keputusan tersebut					
6	Kepala sekolah memberi kebebasan untuk berinovasi kepada guru maupun siswa					
7	Kepala sekolah memberikan petunjuk yang rinci bila para guru atau siswa melakukan kekurangtepatan dalam bekerja					
8	Kepala sekolah selalu melibatkan wakilnya atau guru dalam menentukan kebijakan sekolah					
9	Kepala sekolah menerima dengan senang bila ada guru atau siswa menyelesaikan tugas di luar cara-cara yang telah ditetapkan sekolah					
10	Kepala sekolah memberikan penghargaan bila ada guru atau siswa yang bekerja melampaui target yang ditentukan					
11	Kepala sekolah memberikan pembelajaran kepada wakilnya atau guru untuk dipromosikan menjadi pimpinan					
12	Kepala sekolah memfasilitasi dan mendorong munculnya ide baru untuk memperbaiki sistem secara berkelanjutan					

Bagian B (budaya organisasi)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	TANGGAPAN				
		sts	st	cs	s	ss
1	Warga sekolah berlomba-lomba mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas	sts	st	cs	s	ss
2	Warga sekolah melaksanakan pekerjaan dengan cara-cara yang tidak sama dengan yang lainnya namun bermanfaat	sts	st	cs	s	ss
3	Warga sekolah berupaya mengantisipasi permasalahan yang muncul dengan pola penanganan yang rinci	sts	st	cs	s	ss
4	Warga sekolah bekerja dengan rinci dan menggunakan data yang lengkap	sts	st	cs	s	ss
5	Warga sekolah bekerja fokus pada target yang telah ditentukan	sts	st	cs	s	ss
6	Warga sekolah yang bekerja dengan hasil melampaui target dan dilaksanakan secara suka rela diberi penghargaan	sts	st	cs	s	ss
7	Warga sekolah merasa simpati bila ada di antara mereka kurang beruntung	sts	st	cs	s	ss
8	Warga sekolah yang kurang beruntung diusulkan oleh warga lainnya untuk duduk sederajat	sts	st	cs	s	ss
9	Warga sekolah berlomba-lomba untuk menyempurnakan cara kerjanya	sts	st	cs	s	ss
10	Warga sekolah menyempurnakan pekerjaannya	sts	st	cs	s	ss
11	Warga sekolah menjaga mutu kerja dengan memperhatikan standar kerja yang telah ditentukan	sts	st	cs	s	ss
12	Warga sekolah yang kesulitan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan diberikan bimbingan	sts	st	cs	s	ss

Bagian B (komunikasi)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	TANGGAPAN				
		sts	st	cs	s	ss
1	Instruksi pimpinan sekolah jelas dan dapat dipahami oleh guru, staf dan siswa	sts	st	cs	s	ss
2	Guru, staf dan siswa melakukan tindakan sesuai arahan yang telah diterimanya dari pimpinan sekolah	sts	st	cs	s	ss
3	Saran atau masukan yang disampaikan guru, staf atau siswa dapat dipahami oleh pimpinan sekolah	sts	st	cs	s	ss
4	Guru atau wali kelas melakukan tindakan harus memperhatikan keadaan dan saran siswa	sts	st	cs	s	ss
5	Saran atau masukan yang disampaikan guru ke guru lainnya dapat dipahami dengan baik	sts	st	cs	s	ss
6	Guru ataupun staf melakukan tindakan sesuai saran yang diberikan oleh guru atau staf lainnya	sts	st	cs	s	ss

Universitas Terbuka

Bagian D (kinerja guru)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	TANGGAPAN				
		sts	st	cs	s	ss
1	Guru berusaha memahami karakteristik siswa sebagai individu untuk meningkatkan mutu pembelajaran	sts	st	cs	s	ss
2	Guru menguasai informasi untuk dalam kerangka menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	sts	st	cs	s	ss
3	Guru melakukan pengembangan silabus mata pelajaran diajarkan	sts	st	cs	s	ss
4	Guru membimbing siswa yang mengalami kelambatan dalam memahami pembelajaran anda yang anda lakukan	sts	st	cs	s	ss
5	Guru melakukan perlakuan khusus terhadap siswa yang mencapai kemajuan belajar cepat	sts	st	cs	s	ss
6	Guru memilih kata-kata bijak untuk berkomunikasi dengan peserta didik	sts	st	cs	s	ss
7	Guru melakukan analisis hasil penilaian sebagai tindak lanjut	sts	st	cs	s	ss
8	Guru mempertimbangkan norma agama, hukum, sosial saat berinteraksi dengan orang lain	sts	st	cs	s	ss
9	Guru bersikap dewasa dan teladan baik di sekolah maupun di masyarakat	sts	st	cs	s	ss
10	Guru memiliki rasa bangga menjadi guru	sts	st	cs	s	ss
11	Guru bersikap tidak diskriminatif terhadap beberapa siswa	sts	st	cs	s	ss
12	Guru melakukan komunikasi dengan orang tua siswa, dan masyarakat guna memperlancar tugas anda sebagai guru	sts	st	cs	s	ss
13	Guru menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung matapelajaran	sts	st	cs	s	ss
14	Guru melakukan tindakan reflektif yang terkait dengan pengembangan keprofesionalan dan pelayanan	sts	st	cs	s	ss

Lampiran 2. Data Uji Coba Kuesioner

1. Kinerja Guru

Res.	KUESIONER KINERJA GURU													
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14
1	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
7	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	3	3	3	1	1	5	5	3	3	3	3
10	3	3	3	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2
11	2	2	2	3	1	3	1	1	2	2	3	3	3	3
12	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4
14	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
17	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
18	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	1	1	1	1	4	3	3	1	1	1	4
21	1	1	1	4	4	4	3	3	1	1	4	4	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
24	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3
27	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2
28	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1

2. Gaya Kepemimpinan

Res.	KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN											
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3
10	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
15	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
16	3	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	3
17	2	2	2	2	5	2	5	2	3	3	3	2
18	3	3	3	3	5	3	5	3	2	2	2	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	1	1	4	1	2	1	2	1	4	4	3	1
21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	4
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
27	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	5	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3

3. Budaya Organisasi

Res.	KUESIONER BUDAYA ORGANISASI											
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3
10	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
15	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
16	3	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3
17	2	5	2	2	2	2	5	2	3	3	3	2
18	3	5	3	3	3	3	5	3	2	2	2	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	1	2	1	1	1	4	2	1	4	4	3	1
21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	4
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
27	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	1	1	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3

4. Komunikasi

Res.	KUESIONER KOMUNIKASI								
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
1	2	5	3	3	3	5	2	2	3
2	3	2	3	3	3	5	3	2	3
3	3	2	4	4	4	2	3	2	4
4	4	3	5	5	5	3	4	3	5
5	5	2	5	5	5	2	5	2	5
6	3	2	4	4	4	2	3	2	4
7	4	2	5	5	5	2	4	2	5
8	5	2	5	5	5	2	5	1	5
9	5	2	3	3	3	2	5	1	3
10	3	2	2	2	2	2	3	2	2
11	2	2	3	3	3	2	2	2	3
12	3	2	3	3	3	2	3	2	3
13	3	2	4	4	4	2	3	2	4
14	4	2	5	5	5	2	4	2	5
15	5	2	5	5	5	2	5	2	5
16	5	2	3	3	3	2	5	2	3
17	3	2	2	2	2	2	3	2	2
18	2	2	3	3	3	2	2	2	3
19	3	2	3	3	3	2	3	2	3
20	3	1	1	1	4	1	3	1	1
21	1	1	4	3	3	1	1	1	4
22	3	1	3	3	3	1	3	1	3
23	3	1	3	4	4	1	3	1	3
24	4	2	4	5	5	2	4	2	4
25	5	2	5	5	5	2	5	2	5
26	5	2	5	3	3	2	5	2	5
27	3	2	3	2	2	2	3	2	3
28	2	2	2	3	3	2	2	2	2
29	3	1	3	3	3	1	3	1	3
30	3	1	3	1	1	1	3	1	3

Lampiran 3. Print-out Perhitungan Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Kinerja Guru

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00002	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00003	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00004	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00005	44.5000	161.776	.694	.963
VAR00006	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00007	44.3000	159.666	.790	.960
VAR00008	44.1333	164.257	.726	.962
VAR00009	44.2667	164.892	.719	.962
VAR00010	44.1000	167.266	.779	.960
VAR00011	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00012	43.9667	164.447	.882	.958
VAR00013	44.0667	163.720	.835	.959
VAR00014	43.9667	167.137	.780	.960

2. Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00002	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00003	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00004	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00005	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00006	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

3. Budaya Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00002	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00003	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00004	37.7000	91.114	.752	.941
VAR00005	37.8333	87.040	.921	.935
VAR00006	37.7333	90.202	.827	.939
VAR00007	37.7000	92.286	.692	.943
VAR00008	37.7333	89.926	.842	.938
VAR00009	37.6000	97.628	.502	.949
VAR00010	37.7000	96.562	.497	.949
VAR00011	37.7333	95.444	.554	.948
VAR00012	37.7333	89.926	.842	.938

4. Komunikasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	23.1667	31.247	.633	.851
VAR00002	24.6333	36.861	.317	.875
VAR00003	23.0333	29.208	.822	.831
VAR00004	23.1333	28.326	.826	.830
VAR00005	23.0333	30.309	.716	.843
VAR00006	24.5333	37.085	.204	.886
VAR00007	23.1667	31.247	.633	.851
VAR00008	24.8000	37.478	.409	.870
VAR00009	23.0333	29.206	.822	.831

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	19.2000	25.821	.694	.895
VAR00003	19.0667	24.202	.862	.875
VAR00004	19.1667	23.592	.843	.877
VAR00005	19.0667	25.168	.758	.888
VAR00007	19.2000	25.821	.694	.895
VAR00008	20.8333	32.971	.272	.928
VAR00009	19.0667	24.202	.862	.875

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00003	17.3000	22.700	.859	.903
VAR00004	17.4000	22.179	.833	.906
VAR00005	17.3000	23.597	.759	.916
VAR00007	17.4333	24.116	.706	.923
VAR00009	17.3000	22.700	.859	.903

Lampiran 4. Tanggapan Responden terhadap Kuesioner

No	GAYA KEPEMIMPINAN (x1)												
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML
1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	40
2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	52
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55
9	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	52
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	56
11	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
12	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	54
13	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
15	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	40
18	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
19	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	52
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
24	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	55
25	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
27	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
29	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	32
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40
34	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	38
35	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	54
36	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	34
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	52
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
39	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	58
40	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	30
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46

No	GAYA KEPEMIMPINAN (x1)												JML
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
42	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
43	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
44	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
45	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40
46	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	54
47	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	42
48	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	52
49	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
50	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	40
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
55	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
56	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	30
57	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	46
59	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	42
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
67	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
68	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
69	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	54
70	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	50
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
73	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
74	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
75	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	56
76	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	38
77	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	54
78	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	40
79	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
80	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	32

No	BUDAYA ORGANISASI (x2)												JML	
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
1	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
4	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	31
6	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
7	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
8	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	37
9	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	35
10	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
11	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	4	4	4	39
12	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
13	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
14	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
15	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
16	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
17	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	30
18	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
19	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
20	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	39
21	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
22	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	31
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46
24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	41
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
29	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
33	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	46
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
37	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
38	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
40	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42
41	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	40
42	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	36
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

No	BUDAYA ORGANISASI (x2)												JML
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
44	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	29
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
47	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	44
48	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
54	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
57	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	28
58	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	30
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
61	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	44
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
63	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	36
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39
65	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	52
66	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	31
67	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
68	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
69	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
70	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
71	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
72	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
75	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	42
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
77	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
78	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
79	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37

No	KOMUNIKASI(X3)						JML
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	5	4	4	28
2	5	5	5	5	5	4	29
3	5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	5	5	4	26
5	3	4	4	4	4	4	23
6	5	4	4	5	5	4	27
7	5	4	4	4	3	3	23
8	5	5	5	4	4	4	27
9	4	4	4	5	3	3	23
10	5	5	5	5	5	4	29
11	3	3	3	3	3	3	18
12	4	4	4	4	4	4	24
13	3	4	4	4	3	3	21
14	4	4	4	4	4	3	23
15	4	4	3	3	3	3	20
16	4	4	5	5	5	5	28
17	4	4	4	4	3	2	21
18	5	4	5	5	5	4	28
19	5	5	5	5	4	5	29
20	4	4	4	3	3	3	21
21	5	5	5	4	4	3	26
22	3	3	3	3	3	3	18
23	4	4	4	5	5	4	26
24	4	4	4	4	4	3	23
25	4	4	3	3	3	4	21
26	3	3	3	3	2	3	17
27	3	3	2	1	2	4	15
28	5	4	4	4	4	4	25
29	4	5	3	3	4	5	24
30	5	5	5	5	5	5	30
31	4	4	4	5	5	5	27
32	3	4	3	3	3	3	19
33	4	3	3	3	3	4	20
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	3	3	5	4	3	22
36	4	4	4	4	3	4	23
37	4	3	4	4	5	5	25
38	3	3	3	2	2	2	15
39	4	3	3	4	4	3	21
40	4	3	3	4	4	3	21
41	3	3	3	3	3	3	18

No	KOMUNIKASI(X3)						
Res.	1	2	3	4	5	6	JML
42	3	3	3	3	4	3	19
43	3	3	4	3	3	4	20
44	3	3	3	3	3	3	18
45	4	4	4	5	5	4	26
46	5	5	4	4	4	3	25
47	3	3	3	3	3	3	18
48	4	4	4	4	4	2	22
49	4	3	3	4	4	4	22
50	4	4	4	4	5	5	26
51	4	4	3	3	3	5	22
52	5	5	4	4	4	4	26
53	4	4	4	4	4	3	23
54	4	4	4	4	4	4	24
55	3	3	3	3	3	4	19
56	4	3	3	3	3	3	19
57	3	3	3	2	3	2	16
58	4	3	3	3	3	3	19
59	3	3	3	2	3	3	17
60	5	5	5	5	5	5	30
61	5	5	5	4	4	5	28
62	4	4	3	4	4	4	23
63	3	3	4	4	4	4	22
64	3	3	2	3	3	3	17
65	4	4	5	5	4	4	26
66	3	3	3	4	3	3	19
67	3	3	3	3	3	3	18
68	4	4	3	3	3	3	20
69	4	4	4	4	4	4	24
70	3	4	4	3	4	4	22
71	4	4	5	5	4	4	26
72	4	4	4	3	4	4	23
73	4	4	3	4	3	3	21
74	3	3	3	3	3	3	18
75	4	4	5	4	4	5	26
76	4	3	3	2	2	3	17
77	4	4	4	4	4	4	24
78	4	5	5	4	4	4	26
79	5	5	5	5	4	3	27
80	3	3	3	4	3	3	19

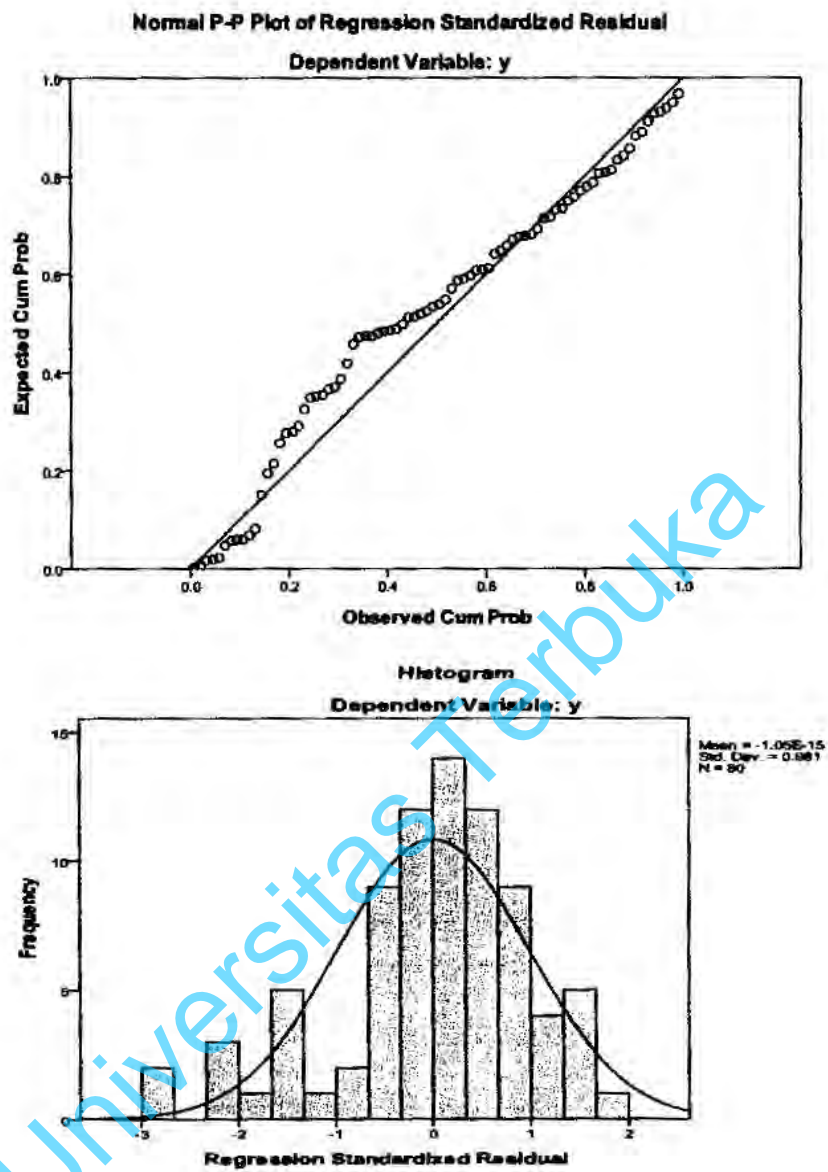
No	KINERJA GURU(Y)														JML
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	43
2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	32
4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	39
5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
6	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
7	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	42
8	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	40
9	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	34
10	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	40
11	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	38
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	39
13	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	37
14	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	36
15	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30
16	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
17	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	33
18	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	39
19	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
20	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	32
21	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	39
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	32
23	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
24	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	42
25	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	39
26	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	34
27	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	21
28	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	38
29	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	28
30	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
31	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
32	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
33	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	33
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	41
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	43
36	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
37	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
38	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	36
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
40	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	32
41	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	34

No	KINERJA GURU(Y)														JML
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
42	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	34
43	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39
44	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	31
45	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	45
47	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
48	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	39
49	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
50	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
51	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
52	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
53	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
54	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
55	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	36
56	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
57	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	31
58	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	35
59	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	36
60	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
61	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
62	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
63	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	37
64	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	37
65	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
66	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	27
67	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	36
68	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
69	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
70	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
71	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
73	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
74	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	35
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	39
77	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	40
78	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	41
79	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
80	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	33

Lampiran 5. Print-out Hasil Perhitungan Data Responden dengan SPSS

A. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



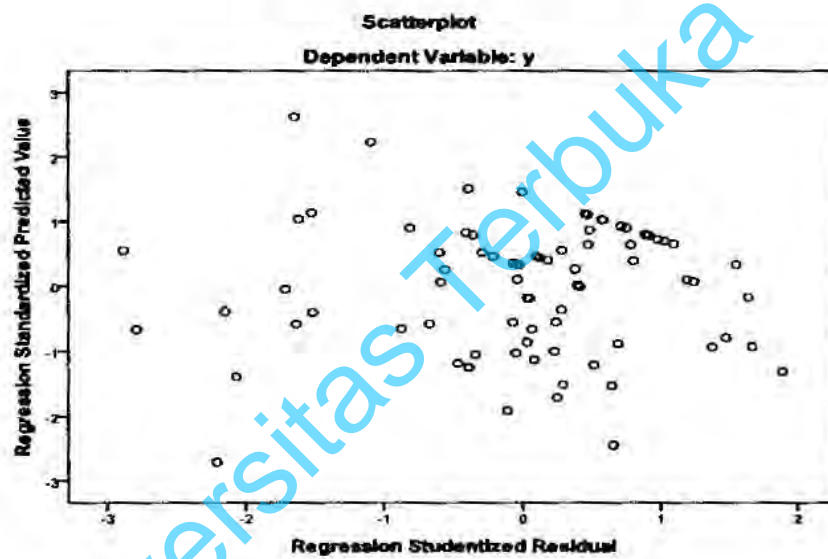
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.21276514
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.061
	Negative	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		1.208
Asymp. Sig. (2-tailed)		.108

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Heteroskedastisitas

uji metode grafik *Scatter Plot*

Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.355	1.761		1.905	.061		
x1	-.039	.032	-.162	-1.213	.229	.723	1.384
x2	-.002	.043	-.007	-.050	.961	.683	1.464
x3	.044	.080	.080	.552	.583	.616	1.623

a. Dependent Variable: absut

3. Uji Multikolinearitas

Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.629	2.683		2.843	.006		
x1	.102	.049	.166	2.079	.041	.723	1.384
x2	.423	.065	.534	6.485	.000	.683	1.464
x3	.366	.121	.261	3.015	.003	.616	1.623

a. Dependent Variable: y

Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen

Coefficient Correlations^a

Model			x3	x1	x2
1	Correlations	x3	1.000	-.362	-.423
		x1	-.362	1.000	-.193
		x2	-.423	-.193	1.000
	Covariances	x3	.015	-.002	-.003
		x1	-.002	.002	-.001
		x2	-.003	-.001	.004

a. Dependent Variable: y

B. Uji Hipotesis

1. Uji F (uji pengaruh serentak)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1501.323	3	500.441	46.642	.000 ^a
Residual	815.427	76	10.729		
Total	2316.750	79			

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

2. Uji t (uji pengaruh individu)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	7.629	2.683			
x1	.102	.049	.166		2.079	.041
x2	.423	.065	.534		6.485	.000
x3	.366	.121	.261		3.015	.003

Dependent Variable: y

3. Uji koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.634	3.27556

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Universitas Terbuka