40386.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER(TAPM)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

JANNES PARDEDE

NIM : 015011907

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Penyusun TAPM	:	Jannes Pardede
NIM	:	015011907
Program Studi	:	Manajemen
Judul Tesis	:	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal	:	Sabtu, 03 April 2010
Waktu	:	08.15 – 10.15
Dan telah dinyatakan	:	Lulus

PANITIA PENGUJI

Ketua Komisi Penguji
Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A .....
NIP. 194510071973021001

Penguji Ahli
Dr. Chairy .....

Pembimbing I,
Prof.Dr.Ritha F Dalimunthe, SE, MSi .....
NIP.196210241985012002

Pembimbing II
Dr. Sitti Raha A. Salim, Msc .....
NIP. 19590724198603200

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : **JANNES PARDEDE/015011907**

Judul TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH.

menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru* selesai sekitar 80% sehingga dinyatakan **sudah layak uji/belum layak uji*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Medan, ... Januari 2010

Pembimbing I,

Prof.Dr.Ritha F Dalimunthe, SE, MSi

Pembimbing II,

Dr. Sitti Raha A. Salim

*) Coret yang tidak perlu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH
DINAS PENDIDIKAN
SMA NEGERI 1 TUKKA
Jl. Pendidikan No. 2 Kec. Tukka Kab. Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara
Telp. 0631-7003336, Webblog : http//smantukka.wordpress.com e-mail : smantukka@gmail.com

SURAT IZIN PENELITIAN
NO. 421.3/ /2009

Kepala SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara mempedomani Surat Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka No. 13559/H31.4/LL/2009 perihal Pengumpulan Data Tugas Akhir Program MM-UT dengan topik " *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH*" dengan ini memberikan izin penelitian kepada :

Nama	: **JANNES PARDEDE**
NIM	: 015011907
PROGRAM STUDI	: Magister Manajemen Universitas Terbuka

Demikian Surat izin ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tukka, 1 September 2009
Kepala Sekolah,

ARIF EFENNDI, S.Pd
Pembina
NIP. 196910261994031003

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUBATEN TAPANULI TENGAH

OLEH : JANNES PARDEDE NIM 015011907

Akar masalah dalam penelitian ini adalah kinerja guru di setiap jenjang pendidikan dasar dan menengah belum optimal. Untuk mengatasi permasalahan ini, peneliti ingin mengetahui seberapa besar kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja, baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap Kinerja Guru.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian expose facto yang kausal dengan sampel total (banyak anggota populasi sama dengan banyak anggota sampel) adalah 40 orang guru SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah 3 buah kuesioner, yaitu (1) kuesioner gaya kepemimpinan, (2) kuesioner kepuasan kerja, dan kuesioner kinerja guru. Sebelum ketiga instrumen tersebut digunakan terlebih dahulu dikalibrasi oleh pakar dan diujicobakan di lapangan untuk mengukur derajat reliabilitas dan validitas instrumen tersebut.

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial terkait analisis regresi ganda dengan bantuan program SPSS dan program Excel. Dari hasil analisis data validasi pakar dan ujicoba lapangan diperoleh kesimpulan bahwa ketiga instrumen kuesioner adalah reliabel dan valid. Dari hasil uji prasyarat analisis regresi linier ganda ditemukan bahwa ketiga data gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru adalah normal dan persamaa regresi ganda $\hat{y} = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2$ adalah linier.

Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan kepuasaan kerja guru secara bersama-sama memberi pengaruh positip terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh ini adalah 56,066%, yang dinyatakan dengan persamaan regresi $\hat{y} = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2$; (2) gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memberi pengaruh yang positip terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh ini adalah 9,6%; dan (3) kepuasaan kerja guru memberi pengaruh yang positip terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh ini adalah 49,486%.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

ABSTRACT

THE EFFECT LEADERSHIP STYLE HEADMASTERS AND WORK ACHIEVEMENT TO TEACHER PERFORMANCE IN SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH

By : JANNES PARDEDE/ NIM 015011907

The root of the problem of the study was the performance of teachers at each level of primary and secondary education was not yet ideal. To overcome this problem, the researcher desired to know how much the contribution of Principal leadership style and teachers'job satisfaction variables, either jointly or partially, on Teachers'performance are teaches.

This study was a causal expose-facto using total sampling technique (all members of the population were taken as the sample); there were 40 teachers of Public Senior High School 1 Tukka, Central Tapanuli. Instruments used in this study were 3 (three) sets of questionnaires, namely (1) Leadership Style Questionnaire, (2) Job Satisfaction Questionnaire, and (3) Questionnaire Performance of Teachers. Before the three instruments were administered, they were first standardized by experts and tested in the field to measure the reliability and validity of the instrument.

The data of this study were analyzed by using descriptive and inferential statistics related to multiple regression analysis with the help of SPSS and Excel Program. From the results of validation of data analysis by experts and field trials, the three questionnaires instruments were considerea reliable and valid. From the test results of the prerequisite multiple linear regression analysis was found that the three data about leadership style, job satisfaction, and performance of teachers were normal and the multiple regression equation $\hat{y} = -8.216 + 0.231\ X_1 + 0.796\ X_2$ was linear.

The results of data analysis showed that (1) the principal's leadership style and teacher job satisfaction together provided a positive impact on teacher performance. The magnitude of this effect is 56.066%, which was indicated by the regression equation $\hat{y} = -8.216 + 0.231\ X_1 + 0.796\ X_2$; (2) the principal's leadership style provide a positive impact on teacher performance. The magnitude of this effect was 9.6%; and (3) teachers' job satisfaction was a positive effect on teachers' performance. The magnitude of this effect was 49.486%.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan Puji Syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa atas rhido dan rahmatNya sehingga proposal Tugas Akhir Pokok Mahasiswa (TAPM) yang berjudul : " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah " ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan terimakasih yang tak terhingga dan perhargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Phd., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta beserta staf.
3. DR. Asnah Said, M.Pd., selaku Kepala UPBJJ Medan dan seluruh Dosen pengampu Mata Kuliah Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Drs. C.B. Supartomo, SE, M.Si., selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Prof.Dr Ruha F Dalimunthe, SE, Msi , selaku Dosen Pembimbing I.
6. Dr. Sitti Raha A. Salim selaku Pembimbing II
7. Dr. Chairy, selaku Penguji Ahli dari Universitas Indonesia
8. Drs. Tuani Lumbantobing, M.Si., selaku Bupati Tapanuli Tengah yang telah memberikan ijin belajar dan motivasi pada Penulis.
9. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah beserta staf yang telah memberikan motivasi yang besar kepada penulis untuk menyelesaikan studi Pascasarjana di Universitas Terbuka.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

10. Dr. Bornok Sinaga, M.Pd dan Erfina Saragi yang telah memberikan bimbingan dan bantuan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program ini.
11. Rekan-rekan Mahasiswa/i Pascasarjana Program Magister Manajemen UPBJJ Medan Angkatan 2008.1 Universitas Terbuka, dan seluruh rekan sekerja di SMP Negeri 2 Sorkam Barat sehingga penulisan TAPM ini selesai tepat waktu.
12. Istimewa kepada isteri tercinta Lismawati Habeahan, S.Pd yang begitu setia serta memberikan dukungan moril dan dana selama perkuliahan sampai penyelesaian TAPM ini.
13. Juga buat anakku yang tersayang Daniel Pardede dan Keren Windy Pardede.

Akhirnya terimakasih atas segala kritik dan saran yang diberikan dalam penyusunan TAPM ini, semoga bermamfaat, sehingga dapat digunakan untuk memenuhi salah satu satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

UNIVERSITAS TERBUKA

Jakarta, Desember 2009
Peneliti,

JANNES PARDEDE
NIM. 015011907

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DAFTAR ISI

Abstrak i
Lembar Persetujuan
Lembar Pengesahan
Kata Pengantar iii
Daftar Isi v
Daftar Tabel vii
Daftar Gambar viii
Daftar Lampiran ix

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 11
C. Pembatasan Masalah 13
D. Rumusan Masalah 15
E. Tujuan Penelitian 15
F. Manfaat Penelitian 16

BAB II KERANGKA TEORITIK 17
A. Kajian Teoritik 17
1. Gaya Kepemimpinan 17
2. Kepuasan Kerja 37
3. Kinerja Guru 53
B. Kerangka Berpikir 68
C. Hipotesis 72

BAB III METODE PENELITIAN 73
A. Jenis Penelitian 73
B. Tempat dan Waktu Penelitian 73
C. Populasi dan Sampel 74
D. Variabel Penelitian 75
E. Teknik Pengumpulan Data 75
F. Instrumen Penelitian 76
G. Teknik Analisis Data 85

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN 91
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 91
B. Deskripsi Data Penelitian dan Pembahasan 97
C. Uji Persyaratan Analisis 108
D. Pengujian Hiopotesis dan Pembahasan 110
E. Keterbatasan Penelitian 118

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

BAB V SIMPULAN DAN SARAN 120
A. Simpulan 120
B. Saran 121

DAFTAR PUSTAKA 123

LAMPIRAN 126

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Sifat dan Keahlian Seorang Pemimpin	19
Tabel 2.2	Perbedaan Perilaku Kepemimpinan Otoriter, Demokratis dan Laissez-Faire	23
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan	76
Tabel 3.2	Interprestasi Koefisien Reliabilitas	80
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Kepuasan kerja	81
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru	83
Tabel 3.5	Daftar Analisa Varians Untuk Uji Linieritas Regresi	87
Tabel 4.1	Keadaan Guru Mata Pelajaran di SMA Negeri I Tukka	95
Tabel 4.2	Ringkasan Deskripsi Data Variabel	97
Tabel 4.3	Jumlah Skor untuk 4 jenis Gaya Kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah SMA Negeri I Tukka Tapteng	101
Tabel 4.4	Jumlah Skor untuk 4 (empat) Indikator Kepuasan Kerja yang Dirasakan Guru SMA Negeri I Tukka Tapteng	104
Tabel 4.5	Jumlah Skor untuk 4 (empat) Indikator Kinerja Guru SMA Negeri I Tukka Tapteng	107
Tabel 4.6	Rangkuman Uji Normalitas (Liliefors)	108
Tabel 4.7	Rangkuman Hasil Uji Linieritas Variabel	109
Tabel 4.8	Anova Uji Keberartian Koefisien Regresi Berganda	110
Tabel 4.9	Korelasi Antar Variabel	117

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Segi Empat Kepemimpinan dari Universitas Ohio..... 24
Gambar 2.2. Gaya Kepemimpinan *Grid* 32
Gambar 2.3. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi 33
Gambar 2.4. Gaya Kepemimpinan Situasional 36
Gambar 2.5. The Performance-Satisfaction-Effort Loop..... 40
Gambar 2.6. The Porter and Lawler Motivation Model..... 40
Gambar 2.7. Motivating Knowledge Worker, Adaptasi 43
Gambar 2.8. A Model of Job Satisfaction By Lawler..... 44
Gambar 3.1. Hubungan Kausalitas Antar Variabel..... 75
Gambar 4.1. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Tukka Tapteng..... 96
Gambar 4.2. Diagram Sebaran Skor Data Kepemimpinan 100
Gambar 4.3. Diagram Persentase Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri I Tukka Tapanuli Tengah 101
Gambar 4.4. Diagram Sebaran Skor Kepuasan Kerja Guru..... 103
Gambar 4.5. Diagram Persentase Skor Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri 1 Tukka Tapanuli Tengah..... 105
Gambar 4.6. Diagram Sebaran Skor Kinerja Guru 106
Gambar 4.7. Diagram Persentase Skor Kinerja Guru SMA Negeri 1 Tukka Tapanuli Tengah 108

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian 127
Lampiran 2 Data Ujicoba 135
Lampiran 3 Data Penelitian 141
Lampiran 4 Grafik Sebaran Skor berdasarkan Indikator Angket..... 147
Lampiran 5 Hasil perhitungan Reabilitas dan Validitas Instrumen 149
Lampiran 6 Uji Normalitas..... 151
Lampiran 7 Uji Linieritas..... 154
Lampiran 8 Uji Hipotesis..... 155

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LEMBAR PENGESAHAN
PROPOSAL PENELITIAN

1. Judul Penelitian	:	**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH**
2. Identitas	:	
N a m a	:	JANNES PARDEDE
NIM	:	015011907
UPBJJ	:	MEDAN
Alamat Rumah	:	Jl. Sibolga-Barus Km. 32 Sorkam
Telepon/HP	:	081263380777
E-mail	:	jannes_pardede@yahoo.co.id
3. Pembimbing 1	:	
N a m a	:	Prof.Dr.Ritha F Dalimunthe, SE, MSi
NIP	:	196210241985012002
Pangkat/Golongan	:	Pembina Madya/ IV. d
Alamat Kantor	:	
Telepon/Fax	:	
E-mail	:	

Medan,

Mengetahui,
Ketua Bidang ISIP

Peneliti,

.....
NIP.

JANNES PARDEDE
NIM 015011907

Mengetahui,
Asisten Direktur PPs

Pembimbing 1

.....
NIP.

Prof.Dr.Ritha F Dalimunthe, SE, MSi
NIP.196210241985012002

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 TUKKA KABUPATEN TAPANULI TENGAH**
Penyusun TAPM	:	Jannes Pardede
NIM	:	015011907
Program Studi	:	Magister Manajemen
Hari/Tanggal	:	Sabtu, 03 April 2010

Menyetujui :

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Dr. Sitti Raha A. Salim, Msc	**Prof.Dr.Ritha F Dalimunthe, SE, MSi**
NIP. 195907241986032001	NIP.196210241985012002

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A
NIP. 194510071973021001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah " adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Medan, Oktober 2009
Yang Menyatakan

JANNES PARDEDE
NIM. 015011907

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Guru menjadi salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian, karena guru merupakan faktor penentu dalam meningkatkan prestasi belajar dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pencapaian kinerja guru dipengaruhi banyak faktor, di antaranya kemampuan pemimpin sebagai motor penggerak mengingat kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan melalui orang-orang (pegawainya) dan hal tersebut diaktualisasikan dalam berbagai kebijakan dan peranannya. Di lain pihak pegawai juga menuntut adanya iklim sekolah yang baik dan nyaman sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal, karena pegawai tidak dapat bekerja dengan baik apabila iklim sekolah tidak nyaman untuk bekerja.

Aktualisasi diri guru yang diwujudkan dalam karya-karyanya memberi keuntungan kepada sumberdaya manusia dan sekolah sebagai pemegang lisensi atas karya-karya tersebut. Sumberdaya manusia yang tersedia di sekolah terutama guru dengan kemampuan akademik berimbang dengan profesional yang sekaligus juga dapat dikategorikan sebagai "*knowledge worker*" perlu mendapat penghargaan dan imbalan atas kinerja guru dengan tetap mempertahankan jati dirinya sebagai akademisi dan profesional di sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lembaga pendidikan menyiapkan sumberdaya manusia melalui proses mendidik, mengajar dan melatih peserta didik. Lembaga pendidikan menjadi sentra utama pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah kehidupan masyarakat. Idealisme lembaga pendidikan melahirkan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan akademik sekaligus profesional. Menyiapkan peserta didik untuk mampu menerapkan, mengembangkan, menyebarluaskan, atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan serta memperkaya kebudayaan masyarakat. Idealisme inilah yang menjadikan organisasi sekolah memiliki keunikan dibanding dengan organisasi lainnya.

Sekolah memasuki era perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuannya. Paradigma sekolah sebagai lembaga akademik yang selama ini melekat mulai bergeser. Lembaga pendidikan (Sekolah) tidak lagi hanya dipandang sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian masyarakat tetapi juga sekaligus menjadi organisasi penghasil ilmu pengetahuan yang perlu dikomersilkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Akselerasi perkembangan teknologi informasi telah memicu perubahan kehidupan sekolah. Teknologi informasi telah merubah beberapa karakteristik sekolah menjadi *e-learning* dan internasionalisasi pendidikan. Akibatnya sekolah perlu mengakomodasi tuntutan dan dampak perubahan dengan memperhitungkan semua potensi yang dimilikinya. Sekolah juga harus mampu memelihara atmosfir

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang sehat guna menjamin pengelolaan sumberdaya lebih terintegrasi dan lebih tepat guna untuk mencapai tujuan dan cita-cita bersama seluruh sivitas akademikanya.

Sumberdaya manusia memiliki peran sentral dalam mengendalikan perubahan yang terjadi di sekolah. Paradigma yang memandang sumberdaya manusia sebagai pekerja bergeser menjadi paradigma sumberdaya manusia sebagai modal tertinggi organisasi. Fokus sumberdaya manusia sebagai modal organisasi mengacu kepada potensi, kompetensi, sikap, dan perilaku yang dapat diubah menjadi *out put* dan *outcome*. Dengan demikian modal sumberdaya manusia dapat diukur nilainya secara individu maupun kelompok.

Tantangan utama fungsi sumberdaya manusia dalam menghadapi perubahan di sekolah termasuk guru sebagai sumberdaya manusia paling lini adalah diperlukannya penghargaan terhadap kualifikasi mutu sumberdaya manusia, untuk memikat dan mengikat talenta yang penting dan sangat diperlukan untuk menyukseskan strategi organisasi. Hal ini membawa implikasi perlu perubahan perspektif manajemen sumberdaya manusia yang dioperasionalisasikan dalam bentuk pengubahan sikap dan perilaku. Realisasinya yang kuat dengan kebijakan dan manajemen sumberdaya manusia menghendaki perlunya berbagai analisis tentang perilaku organisasi.

Fenomena yang berkembang pada kondisi sumberdaya manusia dengan paradigma baru pengelolaan sekolah adalah berubahnya faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja tersebut. Selama ini kepuasan kerja dipandang dalam konteks yang berhubungan dengan peningkatan jabatan melalui piramida organisasi dan bertambahnya penghasilan. Saat ini berkembang bentuk lain kepuasan kerja yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terkait dengan kesuksesan psikologis, yaitu berupa kepuasan diri, ketentraman batin, kebahagiaan, perasaan bersyukur, perasaan bangga, dan bentuk lainya yang dirasakan seseorang dari keberhasilannya mencapai tujuan terpenting dalam hidupnya. Keberhasilan ini ditemukan seseorang sepanjang pengalaman hidupnya dalam pekerjaan dan bidang kehidupan lainnya. Pengalaman hidup melewati waktu seiring dengan perubahan diri dan lingkungan yang mempengaruhi perkembangan karakternya. Implikasinya dalam manajemen sumberdaya manusia adalah kesempatan kerja.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk mendorong, mengajak, menuntun dan menggerakkan seluruh staf terutama guru, agar ia menerima pengaruh dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian maksud dan tujuan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perhatian kepada guru sebagai sumberdaya dan kinerjanya suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan.

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti pemimpin, maka sebagai pemimpin harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri sehingga para bawahan melaksanakan tugas masing-masing, memberikan bimbingan dan mengarahkan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin mempunyai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Guru merupakan seorang pemimpin, sehingga dituntut dari seorang guru harus mampu mendorong, membina, membimbing, mengajak, menuntun dan menggerakkan siswa untuk meningkatkan prestasi belajar. Guru sebagai pemimpin harus mampu memberi gambaran pribadi yang utuh, mengupayakan tercapainya pemenuhan kebutuhan, dan sebagai pemrakarsa serta pencetus inovasi baru.

Menguatnya wacana otonomi dan desentralisasi pendidikan, dalam praktiknya ternyata diikuti dengan menguatnya dorongan untuk melakukan perubahan paradigma kepemimpinan sekolah, dari pola otokratik menuju pola partisipatif. Pola kepemimpinan otokratik yang selama ini sangat populer dipraktikkan dalam manajemen sekolah, dianggap kontra produktif dengan kebutuhan otonomi dan desentralisasi pendidikan dewasa ini (Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001: 193).

Dalam Buku Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, faktor kepemimpinan sekolah disebut sebagai faktor penentu dalam menyukseskan proses-proses otonomi dan desentralisasi pendidikan (Depdiknas, 2001:13). Atas dasar ini, paradigma kepemimpinan sekolah perlu diarahkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif (Mulyasa, 2001: 126).

Pada kenyataannya kinerja guru belum optimal untuk mengembangkan potensi peserta didik, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), kehidupan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berdemokrasi, watak berbangsa dan bernegara yang bermartabat. Berbagai upaya yang telah dilakukan belum sepenuhnya menunjukkan perubahan kinerja yang signifikan. Keadaan seperti ini tidak saja terjadi di sekolah-sekolah Indonesia, tetapi juga negara-negara lain.

Kondisi Indonesia yang tidak jauh berbeda dengan kondisi ini apalagi dengan terjadinya krisis 1998 telah menginspirasi Indonesia untuk segera mengubah paradigma pengelolaan pendidikannya. Perubahan paradigmatik tersebut terjadi secara paralel dengan perubahan sifat pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik. Selain itu kondisi krisis ekonomi pada tahun 1997 mendorong berbagai usaha penyelamatan yang dilakukan oleh bangsa Indonesia, termasuk menyelamatkan keberlangsungan pengembangan pendidikan di setiap jenjang. Akan tetapi dengan keterbatasan dana yang tersedia, maka pemerintah mengambil langkah kebijakan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana pembangunan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan menengah. Sesuai dengan paradigma baru pengelolaan pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas, masing-masing sekolah dengan karaktersitik yang berbeda (dalam hal sejarah, budaya, visi, misi, pengorganisasian, gaya kepemimpinan, sumber daya, serta jenis dan jumlah peserta didik), dapat menentukan sendiri tingkat dan cara pencapaian tujuan sekolah dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan kesiapan, kemampuan, serta situasi dan kondisi dimana sekolah tersebut berada.

Kinerja organisasi (termasuk sekolah) dipengaruhi perilaku pemimpin, demikian rumusan berbagai ahli. Peran pemimpin dalam organisasi menjadi sangat strategis, karena ia mempersatukan seluruh aktivitas organisasi agar terarah kepada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pencapaian tujuan. Pengaruh pemimpin membuat bawahan termotivasi, bisa memahami tugasnya, apa tujuan kehadirannya dalam organisasi. Artinya, perilaku pemimpin dapat memelihara aktivitas bawahan agar bekerja seefisien dan seefektif mungkin.

Dalam berbagai referensi perilaku pemimpin dipengaruhi oleh berbagai variabel, seperti sifat dan keterampilan pemimpin (*traits and skills of leader*) dan karakteristik situasi (*characteristic of the situation*) yang berada di lingkuan *span of control* kepemimpinan tersebut. Sifat-sifat seperti *drive, desire to lead, honesty and integrity, self-confidence, intelligence, job relevan knowledge, and extraversion (*Robbin, 2002 :519). Jika seseorang memiliki sifat-sifat ini dengan baik maka diduga mereka akan efektif memimpin organisasi. Jadi tugas pelatihan kepemimpinan ialah menanamkan sifat-sifat tersebut untuk menjadi karakter seseorang.

Pemimpin juga perlu memiliki keterampilan seperti *conceptual skills, communication skills, effectiveness skills and interpersonal skills* (Robbins, 2002:43). Keterampilan ini merupakan kekuatan pemimpin dalam mempersatukan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berhubungan dengan karakteristik bawahan, karakteristik pekerjaan, budaya dan lingkungan sosial organisasi. Kepemimpinan situasional mendorong efektivitas organisasi mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh sifat-sifat atau keterampilan pemimpin melainkan juga situasi organisasi itu sendiri. Robbins (2002: 43) mengemukakan ada tiga variabel yang berhubungan dengan efektivitas organisasi melalui perilaku pemimpin, yakni *leader member relations, task structure and position power* . Indikator efektivitas organisasi adalah kinerja seluruh staf, baik secara individu, kelompok maupun secara sistemik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Efektivitas yang menghasilkan *outcomes* sebuah organisasi adalah *performance, employee satisfaction and personal growth and development.* Artinya salah satu ukuran keberhasilan sebuah organisasi adalah kinerja yang ditampilkan oleh organisasi tersebut, baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan pengukuran kinerja guru berbasis *outcomes* banyak diinpirasi konsep *Talent Management* dan *Human Capital Management.* Penerapan *Knowledge Based Economy* sepatutnya memberdayakan sekolah sebagai *leading sector.* Namun kondisi sekolah di Inonesia saat ini belum sepenuhnya dapat mendukung konsep tersebut. Oleh karenanya diperlukan upaya yang sistematis dapat mendorong seluruh komponen sekolah mampu berkontribusi terhadap performa yang berorientasi dengan dunia luar sekolah. Penerapan manajemen berbasis sekolah merupakan alternatif yang dapat ditempuh sekolah dalam meningkatkan performa dalam kaitannya dengan penyelesaian berbagai permasalahan dan realitas peserta didik. Untuk itu sekolah perlu melakukan penegasan dan penguatan terhadap *values*, visi, misi, tujuan dan program kerja. Adopsi konsep *Human Capital Management* dan *Talent Management* diperlukan untuk mengakselerasi *value creation process* sebagai puncak capaian tertinggi dari keberadaan sekolah.

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *school based management.* Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada sekolah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Sekolah merupakan bagian integral dari lembaga pendidikan dalam sistem pendidikan nasional dengan jenjang mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan menengah.

Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan sekolah tampaknya belum banyak dipahami oleh kepala sekolah. Mereka cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman mereka sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan pembantu kepala sekolah hingga diangkat menjadi kepala sekolah. Selain itu, banyak di antara mereka yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan sangatlah rendah sehingga akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim. ***Kedua,*** kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para kepala sekolah, supervisor/pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Guru menjadi salah satu komponen sumberdaya manusia dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian, karena guru merupakan faktor penentu dalam meningkatkan prestasi belajar dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pencapaian kinerja guru dipengaruhi banyak faktor, di antaranya kemampuan pemimpin sebagai motor penggerak mengingat kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan melalui orang-orang (pegawainya) dan hal tersebut diaktualisasikan dalam berbagai kebijakan dan peranannya. Di lain pihak pegawai juga menuntut adanya iklim sekolah yang baik dan nyaman sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal, karena pegawai tidak dapat bekerja dengan baik apabila iklim sekolah tidak nyaman untuk bekerja.

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, maka dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan utama adalah "Bagaimanakah implikasi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah? Dengan pembahasan ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan yang berguna bagi pihak-pihak terkait seperti kepala sekolah, para guru, dan pengawas serta *stakeholders* lainnya dalam rangka peningkatan produktivitas dan kemajuan sekolah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Identifikasi Masalah

Kajian model kepemimpinan dan kepuasan kerja dari Lunenburg dan Ornstein, Newstorm, Gibson dan Robbin memberikan gambaran bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variabel. Masing-masing memberi rancangan yang relatif berbeda. Variasi model tersebut menimbulkan berbagai pertanyaan dan sekaligus memberi peluang untuk mengembangkan model baru. Beberapa variabel yang diidentifikasi memberi pengaruh terhadap kinerja guru di sekolah adalah gaya kepemimpinan, iklim sekolah, kepuasan kerja. Pada kenyataannya interaksi antar variabel ini belum optimal meningkatkan kinerja guru berbasis performa bagi eksternal stakeholdersnya. Berbagai kendala kepemimpinan yang tidak sepenuhnya terwujud dalam kekuatan visi, pemberdayaan guru, *coach* dan *care* mengakibatkan penggalian talenta guru di sekolah menjadi tidak optimal. Kondisi ini berakibat terhadap tidak kondusifnya atmosfir sekolah. Indeks kontribusi guru terhadap seluruh aktivitas sekolah menjadi rendah. Bahkan guru di sekolah tidak dapat dipetakan berdasarkan aktivitas inovasi yang dilakukan sekolah dalam domain inovasi kurikulum, inovasi pembelajaran, penelitian, kerjasama dan kemitraan eksternal. Dua konsep utama, kompetensi dan kontribusi tidak digunakan sebagai basis pemberdayaan dan pembangunan kepuasan kerja. Dengan kata lain pengukuran kinerja sekolah berbasis kinerja guru belum dilakukan. Isu lemahnya kepemimpinan menjadi penyebab utama dari kondisi ini. Kepemimpinan yang lemah tersebut mengakibatkan kinerja guru di sekolah menjadi lemah. Talenta dan potensi guru tidak digali untuk memberikan dukungan terhadap pelaksanaan program sekolah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kontribusi adalah potensi yang dibangkitkan bukan proses alami yang tumbuh dengan sendirinya. Oleh karenanya pimpinan sekolah bukan menemukan kelemahan berbagai guru lalu memperbaikinya akan tetapi berupaya menemukan kelebihan atau talenta guru untuk selanjutnya diberdayakan berbasis talenta dimaksud. Dengan demikian jargon yang mempertanyakan apa yang disumbangkan guru terhadap sekolah menjadi tidak relevan, akan tetapi bagaimana sekolah dapat menemukenali keunggulan guru sehingga memiliki peluang untuk berkontribusi terhadap sekolah. Pada kenyataannya kepemimpinan di sekolah belum mampu menerapkan permberdayaan berbasis talenta sehingga kreativitas dan inovasi guru terhadap kurikulum, inovasi pembelajaran, penelitian dan pengabdian tidak dapat dibangkitkan secara optimal. Akibatnya performa sekolah berbasis *outcomes* menjadi rendah. Hampir tidak ditemukan korelasi antara kuantitas penyelesaian masalah *stakeholders* dengan peningkatan kualifikasi guru di sekolah.

Pengembangan pengabdian sekolah kepada masyarakat juga tidak diukur berdasarkan pola pergeseran kualitas kehidupan masyarakat. Tidak ditemukan angka-angka jumlah sekolah yang telah dientaskan. Sekolah hampir tidak memiliki kontribusi terhadap penerapan KTSP. Otonomi sekolah yang wujud dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tidak mendapat perhatian yang serius oleh sekolah. Jika pengentasan sekolah merupakan ukuran performa sekolah berbasis *outcomes*, sampai saat ini belum ditemukan jumlah sekolah yang mengalami peningkatan dalam menerapkan MBS atas hasil perlakuan yang diberikan sekolah.

Kondisi ini disebabkan oleh mekanisme pengendalian dan pengukuran kinerja sekolah yang berbasis *input*. Performa sekolah yang ditemukan sebagai relevansi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masih jauh dari harapan. Lemahnya kepemimpinan, atmosfir akademik, pola pemberdayaan guru disimpulkan menjadi akar masalahnya. Atmosfir akademik yang tidak wujud dalam budaya meneliti berbasis kebutuhan mengakibatkan produktivitas ilmiah guru menurun. Situasi pembelajaran di sekolah cenderung *content based,* sehingga kemampuan *problem solving* lulusan menjadi rendah. Belum ada aktivitas belajar yang dilakukan wujud dalam *learning out put* dan *learning otcomes.*

Berbagai upaya yang dilakukan sampai saat ini belum menunjukkan hasil yang optimal akibat 4 (empat) hal, yakni (1) *positioning* (penetapan *base line*) untuk semua indikator belum dilakukan secara akurat, kuhsusnya terkait dengan definisi *value,* visi dan misi, (2) keunggulan utama sekolah bagi stakeholders belum ditemukan secara akurat berbasis talenta guru, (3) *managing human capital (*guru sebagai modal) belum diterapkan, dan (4) *value creating process* tidak dianggap sebagai kinerja guru.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Pembatasan Masalah

Keragaman variabel prediksi yang berpengaruh terhadap kinerja guru memerlukan model yang secara integratif dapat membangun pola interaksi antara komponen gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru. Kegagalan penerapan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru disebabkan penataan yang parsial terhadap komponen-komponen tersebut disamping kekeliruan pemilihan pola manajemen yang diterapkan. Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru hanya dapat didorong berbasis pemberdayaan potensi dan kompetensi guru. Optimalisasi kontibusi berbasis kompetensi hanya dapat dibangkitkan oleh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan yang kuat bagi sekolah. Oleh karenanya kajian ini akan dibatasi pada mengetahui pengaruh dan kontribusi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dalam sistem yang terukur. Kesalahan yang mendasar selama ini adalah lemahnya kepemimpinan di sekolah yang berakibat pada rendahnya kinerja guru berbasis *outcomes.* Dengan demikian model yang dibangun bermula dari redefinisi terhadap penerapan kinerja guru. Redefinisi ini dikembangkan untuk menanta ulang *values,* visi dan misi sekolah dalam memberikan pelayanan terhadap *external stakeholders*.

Pengukuran terhadap kinerja guru didasarkan pada kebermanfaatan dan kuantifikasi penyelesaian permasalahan stakeholders. Berbagai permasalahan tentang rendahnya kontribusi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap performa guru selama ini juga diakibatkan oleh kurang akuratnya mekanisme evaluasi terhadap resultan kontribusinya terhadap performa sekolah. Ketidakakuratan pengukuran ini disebabkan 2 (dua) hal, yakni (1) kekeliruan pada pemilihan pola menajemen yang tidak akurat dan (2) mekanisme sistem penjaminan mutu (pengukuran mutu) yang tidak *autentik* (berbasis input, bukan berbasis proses). Kedua hal ini berimplikasi terhadap buruknya kontribusi guru terhadap seluruh aktivitas sekolah berbasis *outcomes.* Guru muda yang direkrut stagnan pada posisi *human resources.* Tidak ada upaya untuk mendorongnya menjadi *human capital* bagi sekolah, sehingga memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja guru di sekolah. Selanjutnya, sistem penjaminan mutu yang berkutat pada pengukuran *input* tidak memberikan dukungan yang siginifikan terhadap performa sekolah berbasis *outcomes.* Meskipun sistem penjaminan mutu dikembangkan pada domain penatapan standar mutu, audit

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mutu, dan rekomendasi perbaikan mutu, tetapi belum melahirkan langkah-langkah operasional perbaikan mutu akibat lemahnya pengukuran terhadap kualitas proses. Berdasarkan kedua kenyataan tersebut maka peningkatan kinerja guru ini dirancang pada skema pengintegrasian guru sebagai tenaga kerja dan guru sebagai modal dengan memperhatikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya dapat mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga peserta didik menjadi insane yang berguna bagi bangsa, Negara dan agama.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, masalah utama penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru?.
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan utama masalah di atas maka tujuan utama penelitian dirumuskan sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Mengetahui seberapa besar kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Mengetahui seberapa besar kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Mengetahui seberapa besar kontribusi Kepuasan Kerja guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

F. Manfaat Penelitian

Tercapainya tujuan penelitian ini diharapkan memberi bermanfaat sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini memberi kontribusi dalam pengembangan model pengelolaan sekolah berbasis kinerja guru. Analisis hasil penelitian ini memberi kepastian perubahan pola pengelolaan sekolah yang selama ini berbasis input mengakibatkan perilaku sekolah tidak responsif terhadap tuntutan perubahan kebutuhan pelanggan, berubah menuju pola pengelolaan sekolah berbasis *outcome*.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menata ulang manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.
3. Menambah wawasan ilmu pengetahuan, terutama di bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi terhadap upaya penataan sekolah menerapkan manajemen personalia.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

B A B II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez-fair*) (The Iowa Leadership Study) (Luthans, 2002: 577). Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure),* dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan *(Consideration).* Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap staf (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika sedang mempengaruhi bawahannya.

a. Sifat Kepemimpinan

Pemimpin memiliki karakteristik dan selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu *berinovasi*). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karkateristik manajer. Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Long-range perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Apa yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, mengapa seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya? Apakah ini terkait dengan sifat dari seorang pemimpin? Apakah ada sifat dan keahlian tertentu yang membedakan pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil? Ralph Stogdill melakukan penelitian untuk mengenali sifat yang dimiliki pemimpin dan tidak dimiliki oleh mereka yang bukan pemimpin. Stogdill mengelompokkan lima sifat dan keahlian sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) kapasitas (inteligensi, kesiagaan, fasilitas verbal, originalitas, keputusan)
2) prestasi (beasiswa, pengetahuan, kecakapan atletik)
3) tanggung jawab (keterandalan, inisiatif, keteguhan, keagresifan, percaya diri, keinginan untuk unggul)
4) partisipasi (aktivitas, sosiabilitas, kerjasama, kemampuan beradaptasi, humor)
5) status (kedudukan sosio-ekonomi, popularitas)

Selanjutnya Bernard Bass dan Ralph Stogdill (1990) memperbaharui penemuan sebelumnya dan merumuskan beberapa sifat dan keahlian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1: Sifat dan Keahlian Seorang Pemimpin

SIFAT	KEAHLIAN
- Dapat beradaptasi terhadap situasi - Tanggap terhadap lingkungan sosial - Ambisius dan berorientasi pada prestasi - Tegas - Mau bekerjasama - Meyakinkan - Dapat diandalkan - Dominan (ingin mempengaruhi orang lain) - Penuh semangat (tingkat aktivitas tinggi) - Gigih - Percaya diri - Mampu bertahan terhadap stress/ tekanan - Berkeinginan untuk memikul tanggung jawab	- Cerdas - Memiliki keterampilan dalam menyusun konsep - Kreatif - Diplomatik dan bijaksana - Pasih berbicara - Paham tentang tugas kelompok - Terorganisir - Persuasif (meyakinkan) - Memiliki keterampilan sosial

Sumber: *Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. Educational Administration: Concepts And Practice. 3rd Edition. (USA: Stamford, 2000: 120)*

b. **Perilaku Kepemimpinan**

Cara lain untuk memahami kepemimpinan adalah dengan membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak. Inti dari cara ini adalah berusaha

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menentukan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif. Hal ini mencakup cara memimpin, seberapa keras mendorong bawahannya, seberapa sering mendengar dan menggunakan ide bawahan.

Rensis Likert (dalam Robert G. Owen, 1987: 80-81) mengemukakan bahwa ada dua macam pola kepemimpinan, yaitu pola atau perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task orientation*) dan pola kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*human relation orientation*). Gaya atau perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas disebut kepemimpinan otokratik (*authoritative leadership*), sedang yang berorientasi pada hubungan manusia disebut gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Selain membagi gaya kepemimpinan menjadi dua sebagaimana dijelaskan di atas, Rensis Likert juga mengemukakan tipologi gaya kepemimpinan yang disebut sebagai empat sistem manajemen, yaitu (1) *exploitative authoritative*, (2) *benevolent authoritative*, (3) *consultative*, (4) *participative.*

Pola kepemimpinan *exploitative authoritative* merupakan pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas kekuasaan. Landasan ini menjadikan pola kepemimpinan tersebut hanya diorientasikan untuk kepentingan kewenangan yang terpusat, dan menuntut kepatuhan yang berlebihan dari bawahan (Winardi, 1990: 112). Sementara itu, pola kepemimpinan *benevolent authoritative* merupakan pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas keuntungan dengan menekankan pada persoalan aset dan sumber daya. Oleh karena itu, orientasi kepemimpinan diarahkan untuk memperoleh keuntungan yang bersifat ekonomis (Robert G. Owens, 1987:81).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pola kepemimpinan *consultative* adalah pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas keefektifan kepemimpinan organisasi, karenanya orientasi kepemimpinan diarahkan untuk memberi bantuan kepada bawahan yang menghadapi kesulitan kerja (Abi Sujak, 1990:42). Adapun pola kepemimpinan *participative* adalah pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas kemitraan dan kesejawatan. Semua persoalan organisasi diselesaikan secara tim, dan karenanya orientasi kepemimpinan pada pola ini diarahkan pada aspek pertannggungjawaban (Robert G. Owens, 1981:89).

Di samping teori Rensis Likert di atas, ada juga pembagian pola kepemimpinan yang didasarkan pada pandangan lain. Swastha (1984:170) menjelaskan ada tiga macam gaya kepemimpinan, yakni, otokratik, partisipatif, dan pola kepemimpinan *lassez-faire*. Berikut ini dijelaskan masing-masing pola kepemimpinan tersebut.

a. Kepemimpinan Otokratik (*Authoritative Leadership*)

   Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin lebih mementingkan tugas dan kurang memperhatikan kebutuhan bawahan, semua aktivitas ditentukan atasan, komunikasi hanya satu arah, ayitu ke bawah saja (*top-down*) (Swastha 1984:168).

b. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

   Kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan pemimpin lebih memperhatikan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan partisipatif, atau disebut juga kepemimpinan demokratis, memberikan peluang kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam bentuk pemberian informasi, pendapat dan usul-usul.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Akan tetapi, keputusan terakhir tetap harus diambil oleh pemimpin, setelah berkonsultasi dengan bawahan. Pola kepemimpinan ini lebih menekankan hubungan yang bersifat *bottom-up* (Miftah Thoha, 1995:45)

c. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokratik (*authoritative leadership*). Pada pola kepemimpinan ini, seorang pemimpin membiarkan para bawahan untuk mengatur diri mereka sendiri, dan dalam segala hal yang mereka anggap sesuai dengan kebutuhan organisasi (Swastha 1984:168).

Penelitian di Iowa oleh Luthans (2008: 410) mengelompokkan kepemimpinan dalam tiga jenis, yaitu:

1) kepemimpinan yang otoriter, pemimpin terlalu memerintah dan tidak menginjinkan yang lain untuk ambil bagian dalam penetapan keputusan. Mereka menyusun situasi kerja yang lengkap untuk bawahannya. Pemimpin memegang otoritas penuh dan memikul tanggung jawab penuh dari awal sampai akhir pemenuhan tugas.
2) kepemimpinan yang demokratis, pemimpin mendorong diskusi kelompok dalam pengambilan keputusan. Bawahan diberi informasi tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan ide mereka serta memberikan saran.
3) kepemimpinan *laissez–faire*, Pemimpin memberi kebebasan penuh kepada kelompok dan membiarkan bawahan untuk mengambil keputusan secara individu sesuai dengan keinginan mereka. Sesungguhnya pemimpin tidak melakukan kepemimpinan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Uraian lengkap tentang perbedaan jenis kepemimpinan ini disajikan pada Tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2: Perbedaan Perilaku Kepemimpinan Otoriter, Demokratis dan Laissez-Faire

Perilaku	Otoriter	Demokratis	*Laissez – Faire*
Penetapan kebijakan	Oleh pimpinan sendiri	Keputusan kelompok	Tanpa kebijakan – kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu
Penentuan teknik dan aktivitas kerja	Oleh pimpinan sendiri	Pimpinan mengusulkan, kelompok memilih	Terserah pada masing-masing individu
Perencanaan	Oleh pimpinan sendiri	Kelompok menerima informasi yang perlu untuk memperoleh pandangan yang dibutuhkan dalam perencanaan	Tanpa perencanaan yang sistematis
Penentuan divisi staf dan pembagian tugas	Didiktekan oleh pimpinan	Tergantung pada keputusan kelompok	Pimpinan tidak dilibatkan
Evaluasi	Menurut pribadi pimpinan, dalam pujian dan kritikan	Evaluasi menurut standar tujuan	Tanpa penilaian – evaluasi spontan oleh anggota kelompok yang lain

***Sumber**: Luthans, Fred, Organizational Behavior, Eleventh Edition. (Singapore: Mc-Graw Hill, 2008: 410).*

Penelitian di Ohio oleh Dale (2000: 122 – 123) mengidentifikasi perilaku pimpinan yang perlu bagi pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Perilaku apa yang ditampilkan oleh pimpinan dan apa pengaruhnya terhadap kinerja kelompok? Penelitian ini mengelompokkan perilaku pimpinan dalam dua dimensi, yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) *memulai struktur*, mengacu pada tingkatan yang menjadi fokus langsung pimpinan sebagai sasaran kinerja organisasi, mengorganisir dan menetapkan tugas, membagi pekerjaan, menyediakan jalur komunikasi, menentukan batas hubungan dengan bawahan, serta mengevaluasi kinerja kelompok. Pimpinan yang memulai struktur memberi tugas tertentu kepada anggota staff, menetapkan standar kinerja yang jelas, menekankan batas waktu kerja, mendorong penggunaan prosedur yang seragam, dan membiarkan anggota staff tahu apa yang mereka inginkan serta melihat apakah anggota staff bekerja sesuai dengan kapasitasnya.
2) *perhatian*, mengacu pada tingkatan yang oleh pimpinan dipercaya, dihargai, didukung, dan menyangkut kesejahteraan bawahan. Pimpinan yang memiliki perhatian mendengarkan ide dari anggota *staff*, bersahabat dan dekat, memperlakukan sama semua anggota *staff*, dan secara berkala menggunakan ide anggota. *Skor* perhatian yang tinggi menunjukkan hubungan yang dekat antar pimpinan dan bawahan, demikian sebaliknya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.1: Model Segi Empat Kepemimpinan dari Universitas Ohio

Sumber: *Miftah Thoha, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya,(Raja Grafindo Persada, 2008; 282)*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Teori Kontingensi Kepemimpinan

Beberapa model untuk mencapai kepemimpinan yang *efektif* berdasarkan teori kontingensi kepemimpinan, diuraikan sebagai berikut

1) Model Kontingensi Fiedler

Fiedler (dalam Robbins, 2007: 523-524) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja kelompok tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan pemimpin untuk memberi kendali dan pengaruh. Selanjutnya Fiedler merumuskan 3 dimensi kontingensi yang menentukan *efektifitas* pemimpin, yaitu:

- Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat yang dimiliki bawahan terhadap pemimpin mereka; dinilai sebagai baik atau buruk
- Struktur tugas: sampai sejauh mana tugas-tugas kerja itu diformalkan dan dijadikan prosedur, dinilai sebagai tinggi atau rendah
- Kekuasaan posisi: tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin terhadap kegiatan-kegiatan berdasarkan kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, menertibkan, menaikkan pangkat, dan menaikkan gaji, dinilai sebagai kuat atau lemah.

2) Model kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (dalam Dharmo, 1995). Merupakan teori kemungkinan (*contingency*) yang *fokus* terhadap kesiapan pengikut/ pendukung. Kepemimpinan akan *efektif*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tergantung pada apakah para pengikut menerima atau menolak pimpinannya. Kesiapan didefinisikan sebagai tingkatan dimana para anggota memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan suatu tugas. Menurut teori ini ada empat jenis kepemimpinan:

- Menceramahi (pekerjaan tinggi – hubungan rendah), pimpinan menetapkan peranan dan memberitahu kepada anggota apa, bagaimana, kapan dan di mana mengerjakan berbagai tugas.
- Menjual (pekerjaan tinggi – hubungan tinggi), pimpinan menyediakan baik arahan maupun dukungan
- Partisipasi (pekerjaan rendah – hubungan tinggi), pimpinan dan bawahan bersama menentukan keputusan, peran utamapimpinan adalah memfasilitasi dan mengkomunikasikan
- Mendelegasikan (pekerjaan rendah – hubungan rendah), pimpinan memberi sedikit arahan maupun dukungan.

3) Model Pemimpin Partisipatif

Model ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton (dalam Robert House, 1990: 216). Model ini menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Jadi perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugasnya.

Teori Alur Tujuan (*Path – Goal Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Robert House (1990: 216 – 219). Menurut teori ini perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan sejauh mereka melihatnya sebagai sumber langsung kepuasan atau sebagai sarana kepuasan masa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

depan. Perilaku seorang pemimpin akan memotivasi bawahan jika membuat pencapaian kebutuhan bawahan dan memberi pelatihan, bimbingan, dukungan dan imbalan yang perlu bagi kinerja yang *efektif.*

Robert House (1990: 216 - 219) mengelompokkan perilaku pemimpin ke dalam empat jenis:

1) pemimpin yang *direktif*

2) pemimpin yang *suportif*

3) pemimpin yang *partisipatif*

4) pemimpin yang berorientasi pada prestasi.

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*Trait Theories*), teori kelompok dan tukar menukar (*Group and Exchanges Theories*), teori *contingency*, teori jalur dan tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*), teori kepemimpinan *karismatik* (*Charismatic Leadership Theories*), teori kepemimpinan *transformasional* (*Transformational Leadership Theory*) (Luthans, 2002: 579-589).

Pembahasan kepemimpinan juga dikaji tentang gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *Boss-Centered* dan *Employee Centered.* Komponen dari *Boss-Centered* (meliputi: *Theory X, Autocratic, Production Centered, Close, Initiating Structure, Task-directed, Directive*). Sedangkan *Employee Centered* memiliki komponen: *Theory Y, Democratic, Employee-Centered, General, Consideration, Human relations, Supportive, Participative.* Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *Tannebaum and Schmidt Continuum of Leadership Behavior.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua demensi, yaitu perhatian terhadap tugas (*Concern for Task*) dan perhatian terhadap staf (*Concern for People*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan The Blake and Mouton Managerial Grid. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Harsey dan Blanchard's Situational Leadership Model.

Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan *skill*. Pimpinan memiliki peran *interpersonal roles, informational roles, decisional roles.* Sedangkan kegiatan mereka adalah: *routine communication, traditional management, networking, dan human resource management*. Serta *skill* bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan stress, (3) memanaj pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, dan (10) memanaj konflik (Luthans, 2002: 619-627).

Istilah gaya mengacu kepada bagaimana pimpinan mempengaruhi bawahannya. Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2008:194-195), ada empat gaya kepemimpinan, yaitu direktif, konsultatif, partisipatif dan delegasi.

1) Gaya direktif, pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diijinkan. Pada umumnya gaya ini adalah gaya otoriter.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2) Gaya konsultatif, gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang *otoriter* dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberi bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan.
3) Gaya partisipatif, gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.
4) Gaya delegasi atau *free-rein*, gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Dale Timpe (2002:122-123) menyebutkan tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

1) kepemimpinan yang *otoriter*, pemimpin *otokratis* membuat keputusan sendirikarena kekuasan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.
2) kepemimpinan yang demokratis, pemimpin yang demokratis cenderung berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mereka dan di mana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Bawahan ikut serta dalam penetapan saran dan pemecahan masalah.

3) kepemimpinan kendali bebas, pemimpin penganut pengendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan menyelesaikan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Lunenburg (2000: 139-140) menyebutkan lima pola kepemimpinan berdasarkan teori kepemimpinan *kontingensi*, yaitu:

1) menceramahi, pimpinan menemukan masalah, mempertimbangkan alternatif penyelesaian, memilih salah satu alternatif, dan memberitahu kepada pengikutnya apa yang harus dilakukan.
2) menjual, pimpinan memutuskan namun mengajak anggota kelompok untuk menerimanya. Dia menunjukkan bagaimana dia mempertimbangkan tujuan organisasi dan minat anggota kelompok, serta menyatakan bagaimana anggota akan beruntung jika melaksanakan keputusan tersebut
3) menguji, pimpinan menemukan masalah dan mengajukan penyelesaian sementara. Dia meminta tanggapan siapa yang akan menerapkannya, namun dia mengambil keputusan akhir
4) mengkonsultasikan, anggota kelompok memiliki kesempatan untuk turut serta dalam pengambilan keputusan dari awal. Pimpinan menyajikan masalah dengan informasi yang melatar belakangi. Anggota kelompok diundang untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menambah alternatif penyelesaian. Lalu pimpinan memilih yang paling banyak disetujui.

5) bergabung, pimpinan berpartisipasi dalam diskusi sebagai anggota dan setuju untuk menjalankan apapun keputusan yang diambil kelompok.

Selanjutnya akan diuraikan berbagai model kepemimpinan dalam suatu organisasi.

a. **Model Kepemimpinan *Grid***

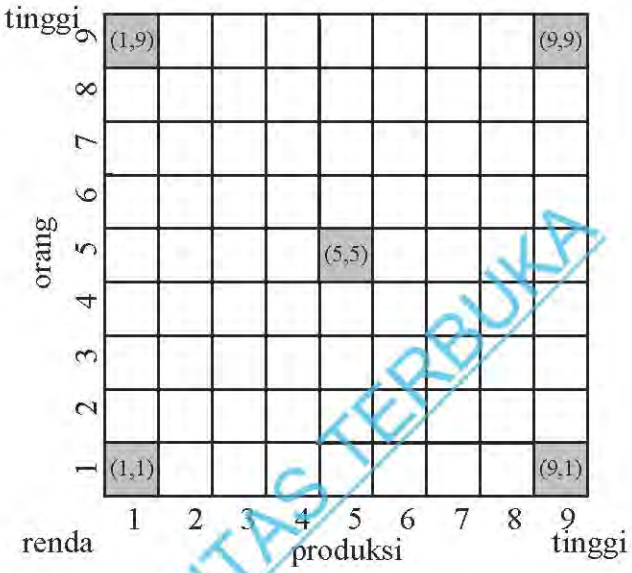
Lunenburg (2000: 142) menggunakan dua dimensi dalam menentukan model gaya kepemimpinan, yaitu terkait dengan produksi dan orangnya yang masing-masing memiliki sembilan skala. Meskipun dengan sembilan skala pada masing dimensi memungkinkan terdapat 81 gaya, namun pola ini melukiskan lima kunci gaya kepemimpinan, yaitu:

1) (9,1) wibawa – kepatuhan, pimpinan konsentrasi pada peningkatan produksi dengan menggunakan kuasa, wibawa dan kontrol.
2) (1,9) manajemen klub country, pimpinan menempatkan penekanan utama pada perasaan nyaman di antara rekan kerja dan bawahan bahkan jika menghasilkan penderitaan.
3) (1,1) manajemen yang miskin, pimpinan melaksanakan upaya minimal yang dibutuhkan agar pekerjaan selesai tepat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi
4) (5,5) manajemen manusia organisasi, pimpinan konsentrasi pada penyesuaian diri terhadap status *quo* dan mempertahankan asumsi *moderat* atau "meneruskan-menguasai"

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5) (9,9) manajemen tim, pimpinan menggunakan pendekatan yang berorientasi pada tujuan untuk memperoleh hasil dengan kuantitas dan kualitas tinggi melalui keterlibatan yang besar dari anggota kelompok: partisipasi, komitmen, dan pemecahan konflik.



Gambar 2.2: Gaya Kepemimpinan *Grid*

Sumber: *Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein ; Educational Administration: Concepts And Practice. 3rd Edition.(USA: Stamford, 2000;143)*

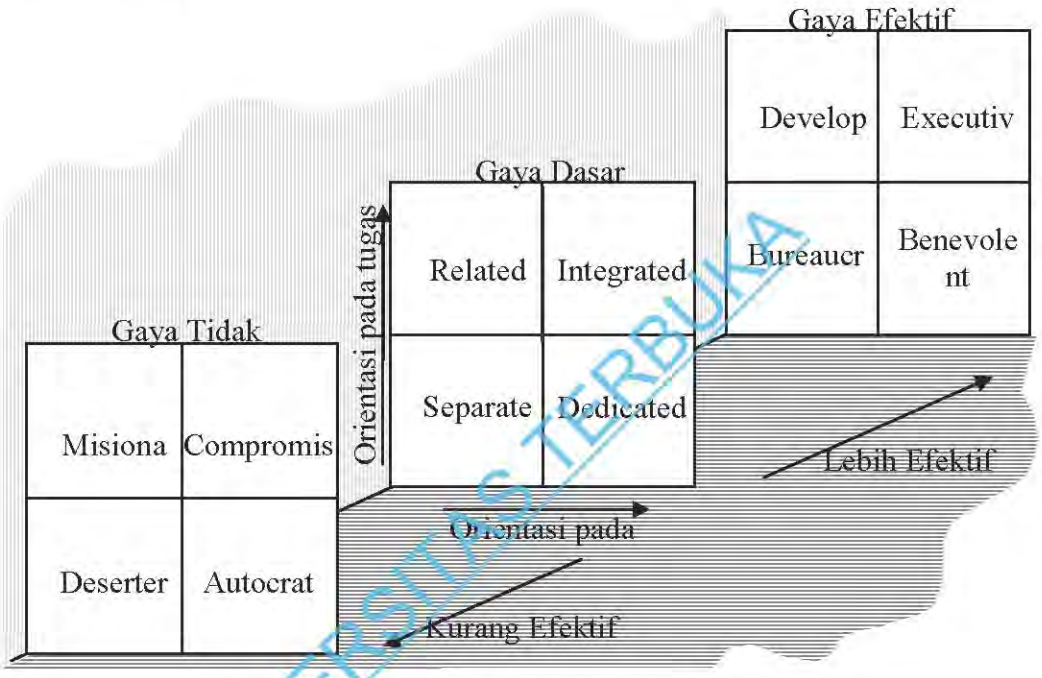
UNIVERSITAS TERBUKA

b. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Lunenburg (2000: 144) mengembangkan model lain yang berguna untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan, dengan menambahkan dimensi keefektifan kepada dimensi perilaku tugas dan perilaku relasi pada model Ohio yang telah diuraikan sebelumnya. Redin mencoba untuk memadukan konsep gaya kepemimpinan dengan tuntutan situasional dari lingkungan tertentu. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar-2.3, ketika gaya seorang pemimpin cocok dengan situasi yang diberikan maka disebut efektif sebaliknya disebut tidak efektif. Pada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kisi-kisi yang di tengah terdapat gaya kepemimpinan dasar, yaitu *related, integrated, separated* dan *dedicated.* Dengan ini Redin ingin mengajukan bahwa keempat gaya dasar tersebut dapat menjadi gaya yang efektif atau tidak tergantung pada situasi yang diberikan.



Gambar 2.3: Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Sumber: *Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein ; Educational Administration: Concepts And Practice. 3rd Edition.(USA: Stamford, 2000;144)*

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Model Efektif

1) *developer*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian maksimal terhadap relasi dan minimal terhadap tugas. Pimpinan terlihat memiliki kepercayaan yang implicit kepada orang dan memberi sebagian besar perhatiannya pada pengembangan diri mereka secara individual
2) *executive*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi pembagian perhatian yang baik terhadap tugas dan relasi. Pimpinan terlihat sebagai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemberi motivasi yang baik, mengatur standar yang tinggi, mengenali perbedaan individu, dan menggunakan manajemen tim.

3) *bureaucrat*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian minimal baik terhadap relasi maupun tugas. Pimpinan terlihat teliti dan tertarik terutama pada peraturan serta ingin memelihara dan mebgendalikan situasi dengan menggunakan peraturan.
4) *benevolent Autocrat*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian maksimal terhadap tugas dan minimal terhadap relasi. Pimpinan terlihat mengetahui apa yang diinginkannya dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan kebencian.

d. Model tidak efektif

1) *missionary*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian maksimal terhadap orang dan hubungan serta perhatian minimum terhadap tugas dalam situasi yang tidak cocok dengan perilaku tersebut. Pimpinan terlihat sebagai pembantu yang menilai harmoni sebagai akhir.
2) *compromiser*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian dengan baik terhadap relasi dan tugsa pada situasi yang menuntut hanya satu saja atau tidak ada sama sekali. Pimpinan terlihat sebagai pengambil keputusan yang tidak baik.
3) *diserter*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian minimal terhadap relasi dan tugas dalam situasi dimana perilaku itu tidak tepat. Pimpinan terlihat tidak terlibat dan pasif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) *autocrat*, pimpinan yang menggunakan gaya ini memberi perhatian maksimal terhadap tugas dan minimal terhadap relasi dalam situasi yang tidak tepat untuk perilaku seperti itu. Pimpinan terlihat tidak percaya terhadap orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada tugas mendadak.

e. Model Kepemimpinan Situasional (Situasional Leadership Styles)

Kerangka kerja untuk menganalisis gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenenth Blanchard, yang merupakan perluasan dari model-model sebelumnya. Sama dengan model sebelumnya, teori kepemimpinan situasional ini mengenali dua kunci perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*task behavior*) dan perilaku yang berorientasi pada relasi (*relationship behavior*).

1) *Task behavior*, pimpinan menggunakan komunikasi satu arah untuk menerangkan kepada bawahan apa yang harus dilakukan, kapan, di mana dan bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan
2) *Relationship behavior*, pimpinan menggunakan komunikasi dua arah dengan menyediakandukung sosio-emosional, "serangan psikologis" dan "perilaku *fasilitasi*".

Faktor situasi yang digunakan dalam teori ini adalah kedewasaan pengikut, yang diambil dari teori kontingensi Fiedler. Ada dua jenis kedewasaan yaitu,

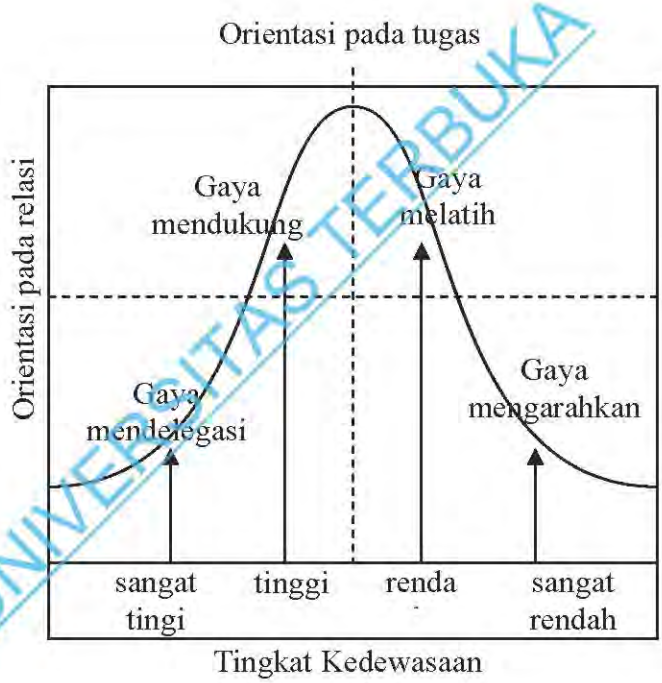
- Kedewasaan dalam pekerjaan, mengacu pada kedewasaan seseorang dalam mengerjakan tugasnya yang dipengaruhi oleh pengalaman dan pendidikannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Kedewasaan *psikologis*, mengacu pada tingkat *motivasi* seseorang yang *direfleksikan* dalam kebutuhan akan prestasi dan keinginan untuk memperoleh tanggung jawab.

Kunci keefektifan pimpinan menurut model ini adalah dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi. Ada empat gaya kepemimpinan dalam model ini, yang digambarkan dalam diagram berikut.



UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.4: Gaya Kepemimpinan Situasional

***Sumber**: Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein ; Educational Administration: Concepts And Practice. 3rd Edition.(USA: Stamford, 2000;145-146)*

- Gaya mengarahkan (*directing style*), gaya dengan aspek pekerjaan tinggi namun aspek relasi rendah. Gaya kepemimpinan ini efektif ketika motivasi dan kemampuan bawahan rendah.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Gaya pelatih (*coaching style*), gaya dengan aspek pekerjaan dan relasi tinggi. Gaya kepemimpinan ini efektif ketika bawahan memiliki cukup motivasi tapi kemampuan rendah.
- Gaya mendukung (*support style*), gaya dengan aspek pekerjaan rendah namun aspek relasi tinggi. Gaya kepemimpinan ini efektif ketika bawahan memiliki cukup kemampuan tapi motivasi rendah.
- Gaya mendelegasikan (*delegating style*), gaya dengan aspek pekerjaan dan relasi rendah. Gaya kepemimpinan ini efektif ketika bawahan memiliki kemampuan dan motivasi yang sangat tinggi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada umumnya diartikan sebagai sikap, ungkapan emosi dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan cenderung merasa positif, menyukai dan menghargai pekerjaannya dengan baik. Para ahli mendefinisikan kepuasan kerja dari beberapa sudut pandang, meskipun demikian tampak kesamaan makna di dalamnya. Misalnya, Kinicky, Newstrom, Davis dan Robin mengartikannya sebagai kondisi emosi dan perasaan terhadap pekerjaan, sedangkan Greenberg memandangnya sebagai sikap dan Luthans memandangnya sebagai persepsi.

Kepuasan kerja menurut Kinicki (2006: 164) adalah kecenderungan emosi terhadap pekerjaan. Kecenderungan emosi ini dikemukakan Newstorm (2007: 221) sebagai emosi suka atau tidak suka terhadap pekerjaan dan oleh Davis (1977: 3) didefinisikan sebagai perasaan suka atau tidak suka terhadap pekerjaan. Robin (2008: 40) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Pendapat ini sejalan dengan McShane (2008: 115) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan. Meskipun demikian menurut McShane penilaian tersebut juga diberikan kepada konteks pekerjaannya sesuai dengan persepsinya terhadap *karakteristik* pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosi di dalamnya. Menurut McShane seseorang tetap dapat menyukai teman kerjanya meskipun kurang puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja sebagai sikap terhadap pekerjaan dikemukakan oleh Greenberg (2008: 211), sedangkan Luthans (2005: 212) mendefinisikannya sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian *outcome* dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa beberapa bentuk respon emosi terhadap pekerjaan yaitu merasakan pekerjaannya bermakna, merasa bertanggungjawab terhadap keberhasilan pekerjaannya, mengetahui hasil dari pekerjaannya. Sedangkan karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi *respon* emosi tersebut adalah variasinya, otonomi, interaksi sosial, peluang untuk pengembangan diri, pengetahuan dan keterampilan serta tanggungjawab.

Beberapa pendekatan ditemukan dari hasil eksplorasi teori kepuasan kerja. Pendekatan pertama berorientasi individu, menekankan pengkondisian lingkungan dan pemberian *reward* untuk membangun kinerja personal di dalam organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pendekatan kedua menekankan pentingnya hubungan antar pribadi dan *supervisi* di dalam organisasi. Sejalan dengan ini maka organisasi membangun sistem pemberian reward untuk mempengaruhi kepuasan dalam kelompok kerja. Pendekatan yang ketiga berorientasi pada pekerjaan dan pertumbuhan individu di dalam pekerjaan. *Variasi* tugas dan otonomi serta peluang untuk mengembangkan diri digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Sejalan dengan pendekatan-pendekatan ini diidentifikasi berbagai teori kepuasan kerja. Beberapa di antaranya adalah teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), teori kesesuaian harapan (*discrepancy*), teori kesesuaian nilai kerja (*value attaintment*), teori keseimbangan (*equity*), teori disposisi pribadi (*dispositional/genetic*). Implementasi teori kepuasan kerja pada manajemen kinerja telah menghasilkan berbagai model kepuasan kerja. Hasil eksplorasi terhadap model-model tersebut diuraikan berikut ini:

Pertama adalah Model *Performance-Satisfaction-Effort Loop*. Model ini dikembangkan oleh Newstorm (2007: 209) sebagai berikut: Suatu kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Jika individu mempersepsi reward yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan mengalami kepuasan kerja. Sebagai *outcome* akan terjadi peningkatan komitmen dan usaha untuk mencapai kinerja berikutnya. *Implementasi* model ini dilakukan dengan mengupayakan peningkatan usaha individu untuk mencapai kinerja, dengan cara ini individu akan menerima *reward* yang mendorong munculnya kepuasan dan komitmen kerja. Diupayakan untuk menghindari kinerja rendah yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan

UNIVERSITAS TERBUKA

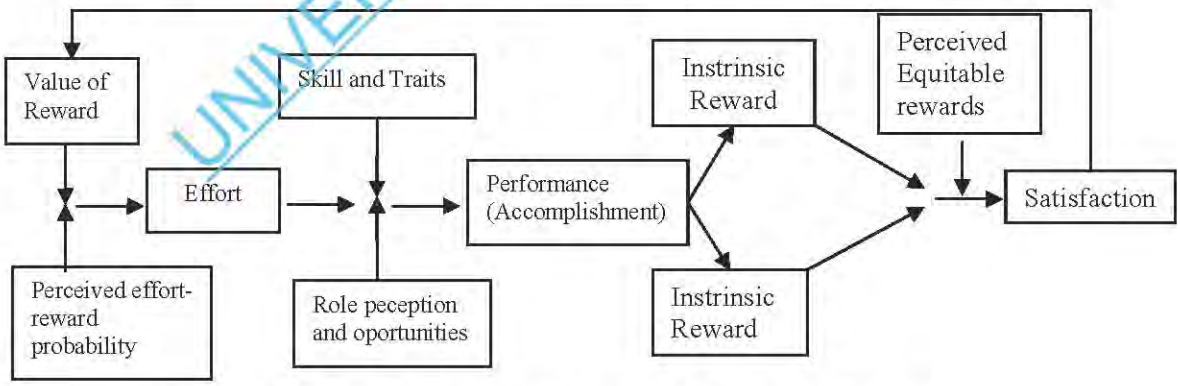
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengakibatkan terjadinya kondisi keluar dari pekerjaan, absen, malas ataupun tindak kekerasan.

Gambar 2.5: The Performance-Satisfaction-Effort Loop

Sumber: Newstrom. Organizational Behavior. (New York MC: Graw Hill, 2007: 209)

Kedua adalah model yang dikemukakan Porter dalam Mullins (2005: 493) melalui teori *expectancy*. Kepuasan kerja dalam model ini merupakan outcome suatu kinerja. Model kepuasan kerja ini dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 2.6: The Porter and Lawler Motivation Model

***Sumber**: Porter dan Lowler dalam Mullins Lauriel J. Management and Organizational Behavior (Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, Inc, 2005 : 493)*

Porter mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi individu terhadap kesesuaian *internal* dan *external reward*. Internal reward bersumber dari dalam diri sendiri termasuk hasrat untuk berhasil dan perasaan bertanggungjawab.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Eksternal reward bersumber dari penghasilan, kondisi kerja dan supervisi. Menurut Porter internal reward ini tidak berhubungan langsung dengan kinerja karena sangat tergantung pada karakteristik pekerjaan yang menjadi tugas individu. Hasil persepsi ini menjadi *reward value* yang memberi pengaruh terhadap usaha (*effort*) individu dalam mewujudkan kinerjanya. Pada model ini dijelaskan bahwa sifat-sifat diri serta persepsi terhadap peran (*role*) di dalam organisasi turut mempengaruhi kinerja yang memberi dampak terhadap kepuasan kerja tersebut. *Implikasi* model ini dalam manajemen kinerja dilakukan dengan membuat disain pekerjaan yang bervariasi dan menantang sehingga individu dapat memberi reward terhadap dirinya sendiri (*reward internal*) atas kinerjanya yang baik. Selain itu reward yang disediakan organisasi diupayakan agar memiliki nilai yang tinggi dan dipersepsi melebihi harapan individu. Sejalan dengan teori ini Lawrer & Porter dalam Feldman dan Arnold mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel persepsi individu terhadap reward yang diiterimanya baik secara *intrinsik* dan *ekstrinsik* (Greenberg, 2008: 249).

Model ketiga adalah model *motivation knowledge worker* yang dikemukakan oleh Mahon Tempoa dalam Mullin. Model ini menggunakan *terminologi* yang berbeda dengan Porter dalam menjelaskan kinerja dan kepuasan kerja. Pada teori ini konsep yang sepadan dengan kinerja adalah pencapaian tujuan kerja, sedangkan kepuasan kerja adalah keberhasilan psikologis (*psychology succes*). Tujuan kerja pada model ini tidak hanya dipandang dari sisi organisasi akan tetapi juga dari sisi individu. Sehingga pencapaian tujuan kerja memiliki makna ganda yaitu pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keberhasilan psikologis pada teori ini tidak tergantung pada *reward eksternal* melainkan pada kebutuhan yang mendasari *motivasi personal* seseorang untuk bekerja. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan untuk memiliki keyakinan pada diri sendiri dan kebutuhan akan pekerjaan yang dinilai bermakna. Terpenuhinya kedua kebutuhan inilah yang memberikan keberhasilan *psikologis*.

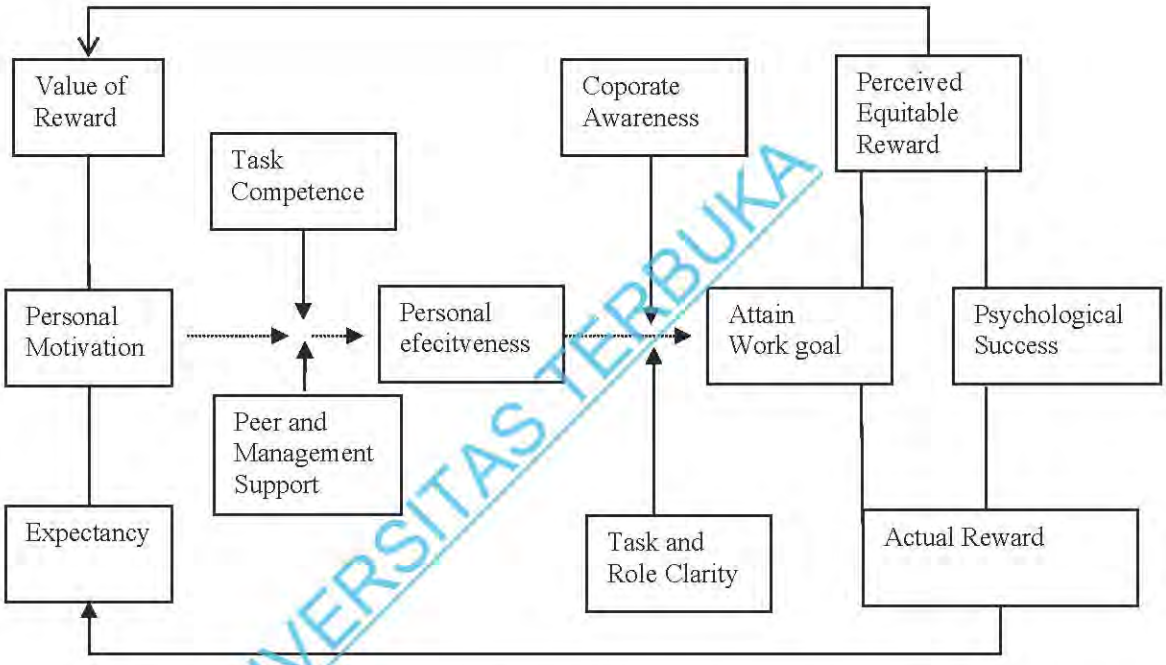
Kepuasan kerja pada model Porter diposisikan sebagai *outcome* kinerja yang baru dapat dirasakan setelah imbalan diterima. Sedangkan pada model Tempoa kepuasan kerja sebagai bagian dari keberhasilan *psikologis* dirasakan pada pencapaian tujuan kerja dalam jangka pendek sebagai proses berlangsungnya pencapaian tujuan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu *implikasi model* ini untuk meningkatkan kepuasan kerja dilakukan dengan memberi kesempatan kepada individu untuk mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang. Kemudian untuk mengikat individu pada organisasi dapat dilakukan dengan pemberian otonomi untuk berkreasi, berbagi ide dan *transfer* pengetahuan.

Perbedaan lain yang dapat *dianalisis* dari model Porter dan Tempoa adalah pada *variabel* yang mempengaruhi kepuasan kerja dan keberhasilan psikologis tersebut. Pada model Tempoa ditemukan variabel yang berhubungan dengan individu, orang lain dan organisasi, sedangkan pada model Porter yang dapat ditemukan hanyalah variabel yang berhubungan dengan individu dan organisasi. Variabel-variabel tersebut adalah motivasi personal yang secara bersama-sama dengan variabel kompetensi dan dukungan sejawat-pimpinan mempengaruhi *efektivitas personal*. Selanjutnya *efektivitas personal* bersama-sama dengan variabel kesadaran organisasi, kejelasan tugas dan peran memberi pengaruh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terhadap pencapaian tujuan kerja. Hasil persepsi individu terhadap pencapaian tujuan kerja. Hasil persepsi individu terhadap terpenuhinya kebutuhan *self-belief* dan *meaningful work* yang menjadi *reward* dalam *model* ini akan memberi pengaruh terhadap keberhasilan psikologis. Mahon Tempoa (dalam Mullins, 2005: 501) mendisain modelnya sebagai berikut pada gambar berikut:



Gambar 2.7: Motivating Knowledge Worker, Adaptasi

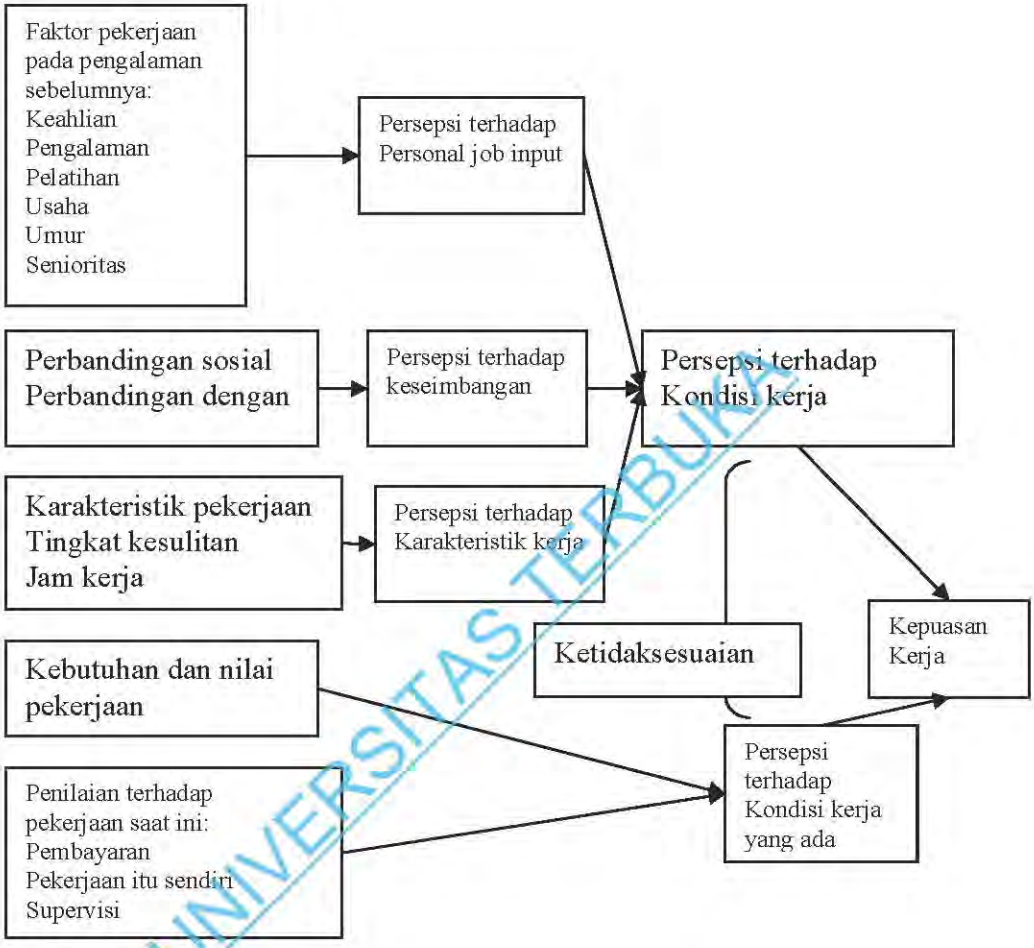
Sumber: *Mullins Lauriel J. Management and Organizational Behavior. (Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, Inc, 2005: 501)*

Model kepuasan kerja berikut ini dikutip Feldman dan Arthur dari Lawler. Pada model ini digambarkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbedaan antara harapan individu dengan yang diperolehnya. Kepuasan kerja tinggi apabila keadaan yang *aktual* lebih besar dari yang diharapkan, dan nilai yang dianut individu serta evaluasinya terhadap pekerjaannya saat ini. *Persepsi* terhadap harapan ini dipengaruhi oleh *persepsi* terhadap *input* kerja, keseimbangan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karakteristik kerja, sedangkan *persepsi* terhadap kondisi *aktual* pekerjaan dipengaruhi oleh kebutuhan.



Gambar 2.8: A Model of Job Satisfaction By Lawler.

Sumber: *Feldman Danie C, Arnold, J. Hugh. Managing Individual and Group Behavior in Organization. (Mc Graw Hill, New Jersey, 1983: 199)*

Persepsi terhadap input kerja dipengaruhi oleh *faktor* pekerjaan pada pengalaman sebelumnya seperti: keahlian, pengalaman, pelatihan, usaha, umur, senioritas, pendidikan, *loyalitas*, kinerja sebelumnya dan kinerja saat ini. Persepsi terhadap keseimbangan dipengaruhi oleh perbandingan sosial yang dilakukan individu terhadap keadaan kelompoknya. *Persepsi* terhadap *karakteristik* kerja dipengaruhi oleh penilaian terhadap tingkat kesulitan pekerjaan, jam kerja dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

besarnya tanggungjawab. *Persepsi* terhadap kondisi kerja yang ada dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai pekerjaan, penilaian terhadap pekerjaan saat ini seperti: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi, rekan kerja dan kondisi pekerjaan. Hubungan antar *variabel* dalam model kepuasan kerja dapat dilihat pada gambar di atas:

Bentuk lain model kepuasan kerja dikemukakan oleh Mullin. Menurut Mullin (2005: 701), kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan sulit untuk diukur secara *obyektif* karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai *variabel* yang berhubungan dengan faktor individu, faktor sosial, faktor kultur, organisasi dan lingkungan. Faktor individu seperti: personaliti, pendidikan, inteligensi, kemampuan, umur, status perkawinan dan orientasi kerja. Faktor sosial: relasi dengan pekerjaan lain, kelompok kerja dan norma, peluang untuk berinteraksi dan organisasi informal. Faktor kultur seperti: sikap, keyakinan dan value. Faktor organsasi yaitu: keadaan dan ukuran, struktur formal, kebijakan personalia dan prosedur, hubungan pekerja, keadaan pekerjaan, teknologi, organisasi kerja. Faktor lingkungan antara lain: ekonomi, sosial, pengaruh teknis dan pemerintah. Selain faktor-faktor ini Mullin mengemukakan beberapa faktor khusus yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu teknologi informasi, stress pada pekerjaan, organisasi kerja dan job design, model job enrichment, pendekatan organisasi secara meluas, keseimbangan kerja dan keseimbangan hidup, *fleksibilitas* pengaturan kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan, *faktor kontekstual*, pekerja yang senang dan pekerja *produktif*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Model berikutnya dikemukakan oleh Hezberg dalam teorinya, menurutnya kepuasan kerja bukanlah merupakan satu garis *kontinum* dengan ketidak puasan kerja. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan menurut teori dua faktor Hezberg dalam Greenberg (2008: 222) bersumber dari berbagai *variabel* yang dapat dikelompokkan atas *hygine factor* dan *motivator factor*. *Variabel Hygine factor* merupakan variabel eksternal yang mempengaruhi kesehatan kondisi kerja atau disebut juga faktor yang mempengaruhi kesehatan kondisi kerja atau disebut juga faktor yang memelihara kondisi pekerjaan. Faktor yang termasuk variabel ini adalah kualitas supervisi, penghasilan, kebijakan organisasi, hubungan dengan orang lain dan keselamatan kerja. *Motivator* faktor merupakan variabel internal yang dapat memotivasi sehingga diperoleh kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Variabel-variabel ini tidak berada dalam satu *kontinum* yang bertolak belakang, melainkan terpisah dalam dua dimensi yang berbeda. Hygine factor berhubungan dengan ketidakpuasan sedangkan motivator faktor berhubungan dengan kepuasan kerja. Model kepuadan dan ketidakpuasan kerja ini dikemukakan pada gambar berikut.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi secara eksternal, karena menurut Knicki kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan, perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan perolehannya dari tempat kerja, nilai pekerjaan terhadap individu. Keseimbangan penghargaan dan faktor genetik. Pendapat Kinicki ini dari aspek *genetik* didukung oleh Greeberg.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Greenberg (2008: 222) kepuasan kerja berhubungan dengan faktor genetik yang menghasilkan sifat-sifat diri yang dimiliki individu. Masih sejalan dengan faktor genetik ini Greenberg memandang bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh disposisi pribadi. Kepuasan kerja menurut teori *disposisi* pribadi ini berhubungan dengan karakteristik individu dalam menghadapi berbagai situasi. Seseorang yang menyukai pekerjaannya pada umumnya juga menyukai pekerjaan lainnya meskipun jenis pekerjaan tersebut berbeda. Misalnya, seseorang yang *positif* dan periang akan lebih menunjukkan kepuasan kerja dibanding dengan seseorang yang *negatif* dan cenderung mengeluh dan tanpa semangat.

Kepuasan kerja ditemukan juga dalam bentuk model informasi sosial. Model ini didasarkan pada konsep bahwa manusia mengadopsi sikap dan perilaku orang lain yang berinteraksi dengannya. Seseorang akan memandang positif atau negatif terhadap pekerjaannya sesuai dengan cara pandang orang-orang di lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu kepuasan kerja menurut teori ini dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan lingkungan di luar lingkungan kerja. Seseorang yang senang dengan pekerjaannya cenderung memiliki respon positif di rumah atau di tempat lainnya. Demikian juga dengan individu yang memiliki sikap positif di rumah dan lingkungan akan memberi respon positif di tempat kerjanya. Kepuasan kerja menurut teori ini berhubungan dengan dorongan positif terhadap pengalaman kerja.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Luthans (2005: 249) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, pekerjaan itu sendiri, penghasilan dari pekerjaan tersebut, peluang promosi, supervisi dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

rekan kerja serta lingkungan kerja. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa meskipun individu puas terhadap pekerjaannya, seseorang dapat pindah dari pekerjaannya, jika melihat peluang di tempat lain. Kemudian jika seseorang tidak melihat peluang di tempat lain, maka seseorang tetap dapat bertahan pada pekerjaannya meskipun kepuasan kerjanya rendah.

Kinicki (2006: 164) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan (*need fulfilment*), perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan perolehannya dari tempat kerja, nilai pekerjaan terhadap individu, keseimbangan penghargaan dan faktor genetik. Newstorm (2007: 221) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghasilan yang diterima individu, superbisi, profil pekerjaan (*task performance*). Sejawat dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya menurut Newstorm bahwa pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan individu. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah satu bagian dari kepuasan dalam kehidupan individu. Davis menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu umur, tingkat jabatan dan kondisi masyarakat, sedangkan Lowrer & Porter dalam Greenberg mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel persepsi individu terhadap reward yang diterimanya baik secara *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Kepuasan kerja menurut Robin (2008: 110) dipengaruhi oleh kerja itu sendiri sebesar 70%, pengawasan kerja 65%, bayaran 58%, dan promosi jabatan 20%.

Faktor yang paling besar mempengaruhi kepuasan kerja adalah kerja itu sendiri, dilanjutkan dengan rekan kerja, pengawasan, bayaran dan terakhir adalah rekan kerja. Kepuasan kerja menurut Mumford dalam Mullin (2005: 703) dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diukur dari dua cara. *Pertama* dengan mengukur kesesuaian antara yang diharapkan organisasi dengan yang dicari individu dari pekerjaan. *Kedua*, kesesuaian keinginan individu dengan yang diterimanya dari organisasi. Lebih lanjut, Mumford dalam Mullin (2005: 703) mengidentifikasi lima bentuk kontrak individu dengan organisasi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu (1) kontrak pengetahuan, (2) kontrak psikologis, (3) kontrak efisiensi/reward, (4) kontrak nilai sosial, dan (5) kontrak struktur kerja.

Kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas kerja. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja akan menjadi pekerja yang bersemangat sehingga tidak merasakan bekerja sebagai tugas. Meskipun begitu kepuasan kerja tidak selalu berhubungan dengan produktivitas kerja, karena seseorang yang puas terhadap pekerjaannya belum tentu produktif, demikian juga dengan seseorang yang produktif belum tentu puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja tetapi kinerja tidak secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja karena ada variabel antara yaitu reward. Kepuasan kerja menurut Luthans tidak begitu penting untuk peningkatan kinerja tetapi sangat penting bagi organisasi. Selanjutnya, menurut Luthans (2005: 249) terdapat hubungan yang signifikan antara produktivitas, kepuasan kerja dan keuntungan yang diperoleh organisasi. Kepuasan kerja pada hakekatnya bukanlah akhir dari pekerjaan karena dimensi lain turut memberi pengaruh terhadapnya. Kepuasan kerja berhubungan dengan keluarnya seseorang dari pekerjaannya. Seseorang yang puas terhadap pekerjaan cenderung akan tetap bertahan, sedangkan seseorang yang tidak puas cenderung akan keluar dari organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Meskipun demikian, *faktor* ekonomi, usia, peluang kerja di tempat lain turut mempengaruhi kecenderungan untuk bertahan atau mundur dari organisasi. Newstorm (2007: 221) menyebutkan bahwa manfaat kepuasan kerja terhadap organisasi antara lain adalah dapat menurunkan kondisi keluar masuk dan keterlambatan pegawai, dapat meningkatkan dedikasi serta *produktivitas* kerja. Bateman (2008: 494) mengemukakan bahwa pegawai yang puas terhadap pekerjaan tidak selalu lebih *produktif* dari yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Adakalanya seseorang senang dengan jabatannya karena tidak harus bekerja keras. Akan tetapi menurut Bateman ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan tingginya keluar-masuk dalam organisasi, tingginya ketidakhadiran, kurang baiknya hubungan diantara pegawai, merasa kecil hati, perlawanan, mundurnya kondisi mental dan kesehatan, pelayanan yang kurang baik dan rendahnya produktivitas dan keuntungan. Semua ketidakpuasan kerja secara langsung dan tidak langsung akan berpengaruh terhadap organisasi. Satu orang yang puas terhadap pekerjaannya tidak begitu berpengaruh pada berbagai dimensi organisasi. Akan tetapi suatu organisasi yang penuh dengan orang-orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memberi pengaruh yang baik terhadap organisasi dalam berbagai hal.

Instrumen untuk mengukur kepuasan kerja dikembangkan oleh Simith, Kendall dan Hulin dalam Feldman dan Arnold yang dikenal dengan Descriptive Index (JDI) dengan aspek yang diukur adalah pembayaran, promosi, supervisi, pekerjaan dan rekan kerja. Instrumen lain dikembangkan oleh Weis et.all dalam Feldman And Arnold yang dikenal dengan The Minnesota Satisfaction

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Questionaire (MSQ). Instrumen ini mengukur 20 aspek sumber kepuasan kerja, yaitu *ability utilization, acheevment, activity, advancement, company policies and practises, compensation, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, sosial service, socila status, supervision-human relations, supervision-technical, variety, working condition.* Bentuk lain pengukuran kepuasan kerja dikembangkan Proter dalam Feldman, diberi nama Need Satisfaction Questionaire (NSQ) yang didasarkan pada teori kepuasan kerja. Item pertanyaan hanya terdiri dari dua pertanyaan yaitu "bagaimana seharusnya" dan "sekarang bagaimana".

Kepuasan kerja yang akan diteliti pada penelitian ini adalah kepuasan kerja guru. Sehubungan dengan ini perlu dianalisis karakteristik jabatan. Jabatan guru adalah jabatan manajer pada level teknis sebuah organisasi kerja. Mengacu pada pendapat Lussier (1997: 6) tentang tugas manajer pada *level* teknis, maka guru adalah individu yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumberdaya secara efisien dan *efektif*. Fungsi *manajeria*l guru adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengelola. Sedangkan perannya adalah membangun *relasi interpersonal*, *informasi* dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan pembahasan tentang teori kepuasan kerja, *faktor-faktor* yang mempengaruhinya maka dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan tercapainya suatu harapan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pekerjaan. Secara operasional kepuasan kerja adalah pernyataan tercapainya suaut harapan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pekerjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang diungkap dalam bentuk skor melalui kuesioner tentang pernyataan guru tentang tercapainya harapan pada pekerjaan dengan indikator tercapainya tujuan pelaksanaan tugas sesuai dengan harapan, kesesuaian ketersediaan fasilitas kerja dengan harapan, terpenuhinya kebutuhan dan diperolehnya penghargaan atau prestasi kerja.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Banyak pakar memberikan pengertian yang berbeda tentang kinerja; ada yang menyebutnya dengan istilah *performasi* kerja, ada pula unjuk kerja. Istilah aslinya dalam bahasa Inggris disebut *Work Performance*. Kata performance dalam kamus Inggris mempunyai arti perbuatan dan dapat pula berarti pelaksanaan. Gagne (1977) berpendapat bahwa kinerja adalah merupakan kapabilitas yang dapat diamati dan diukur. Sebagai hasil proses diperoleh tipe-tipe keluaran belajar yaitu bermacam-macam kapabilitas yang dipelajari. *Kapabilitas* inilah yang harus diamati sebagai kinerja manusia. Kapabilitas tersebut antara lain *intelectual skill*, yaitu kemampuan menggunakan simbol, *verbal information* yaitu menjelaskan informasi dan *problem solving* yaitu kemampuan dalam memecahkan masalah. Sementara Wibowo (2007: 7) mengatakan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.

Berkaitan dengan kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain, maka ukuran kerja tidak sama pula pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi hakekat kinerja adalah *ekspresi* untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memenuhi kebutuhan atas dorongan dan motivasi tertentu. Kebutuhan dalam *konteks* ini dianggap sebagai pengarah perilaku dan kinerja seseorang.

b. Pengertian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja bagaimana halnya kinerja guru di sekolah adalah tugas atau kewajiban yang harus dilaksanakan oleh sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Guru melaksanakan tugas-tugas dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Berkaitan dengan kewarganegaraan yang terdapat di dalam suatu sekolah ada tiga kelompok warga sekolah yang kedudukannya sama-sama penting, yaitu peserta didik, pengajar dan pegawai administrasi dan teknisi sebagai unsur penunjang. Peserta didik merupakan unsur utama sekolah yang menjadi dasar diperlukannya lembaga pendidikan itu. Tanpa adanya peserta didik, suatu sekolah tidak perlu ada. Tetapi, hanya ada peserta didik saja suatu sekolah-pun belum dapat berdiri sendiri. Dalam hal ini tenaga pengajar diperlukan. Dalam hubungan antara peserta didik dan tenaga pengajar terjadilah kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Kegiatan pendidikan dan pembelajaran inilah yang menjadi inti dari hidupnya suatu sekolah.

Di sisi lain, dalam menjalankan tugasnya seorang guru harus mampu mencermati adanya perubahan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga memperoleh bahan masukan untuk mengembangkan profesinya maupun dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu seorang guru harus dapat mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, dengan cara

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menggunakan model pembelajaran dan metode mengajar yang mengarah pada pelaksanaan pembelajaran yang efisien dan efektif.

Demikian pula menurut ketentuan (UU Nomor 14 Tahun 2005) guru adalah tenaga kependidikan yang menduduki proses strategis di sekolah yang mempunyai perencanaan, pelaksanaan, serta pengevaluasian proses pembelajaran. Sebagai tenaga kependidikan, seorang guru memiliki kualifikasi untuk memangku jabatan fungsional akademik dengan tugas utama mengajar. Mengajar adalah suatu pekerjaan profesi, karena mengajar memerlukan pendidikan khusus disertai latihan-latihan yang cukup.

Tugas ini berkaitan erat dengan tugas sekolah sebagai tempat belajar, mendalami ilmu, pengembang ilmu dan pembina keahlian. Pengembangan dan pembinaan ini tidak boleh mandeg, atau berada dalam jalan buntu, namun harus terus menerus maju serta sejajar dengan keadaan dan tuntutan alam sekitarnya dan masyarakat baik secara lokal, nasional, maupun dunia. Di samping itu pengembangan dan pembinaan ini harus bersifat ilmiah. Kedua tuntutan ini, yaitu tuntutan untuk terus berkembang dan perkembangan itu harus bersifat ilmiah, dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya dari hasil-hasil penelitian. Sekolah tidak hanya diharapkan dapat mampu menyerap hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh lembaga-lembaga lain (baik di dalam maupun di luar negeri) namun diharapkan mampu melaksanakan sendiri penelitian-penelitian, khususnya dalam bidang studi yang diasuh oleh sekolah yang bersangkutan.

Dengan kegiatan penelitian ini mutu guru akan turut menentukan kualitas hasil penelitian. Kegiatan penelitian dalam sistem pendidikan dibedakan atas 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kategori, yaitu (1) penelitan untuk meningkatkan kemampuan meneliti, (2) penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) penelitian yang langsung menunjang pembangunan dan pengembangan pendidikan.

Guru harus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran dengan melakukan penelitian di sekolah, meningkatkan kemampuan mengelola program penelitian, meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian, mengembangkan jaringan penelitian baik di dalam maupun di luar negeri, menerbitkan jurnal riset/hasil penelitian, menghasilkan penelitian unggulan yang dipetakan, membentuk pangkalan data/hasil penelitian, meningkatkan sarana dan prasarana penelitian.

Penelitian berfungsi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan seluruh unsur pendidikan dalam usaha menunjang pembangunan. Melihat kegunaan, jenis dan prioritas penelitian yang dilakukan guru meliputi hal-hal berikut ini:

1) Penelitian sebagai pendidikan calon peneliti dan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan peneliti.
2) Penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan
3) Penelitian yang langsung menunjang pembangunan.

Penelitian merupakan salah satu kegiatan akademik yang menjadi tanggung jawab guru dalam rangka memecahkan masalah-masalah pembelajaran, keilmuan dan atau kehidupan serta mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian. Kepala sekolah yang mengkoordinasikan, memantau dan menilai pelaksanaan kegiatan penelitian yang diselengarakan oleh guru dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pengembangan serta ikut mengusahakan dan mengendalikan administrasi sumber daya yang diperlukan.

Dengan demikian tugas staf pengajar adalah melaksanakan penelitian. Kegiatan penelitian yang dilaksanakan di sekolah diarahkan untuk menjalankan fungsi pengembangan institusi, menciptakan inovasi, dan pengembangan IPTEK serta penyelesaian berbagai masalah akademik maupun masyarakat yang dilaksanakan bekerjasama dengan berbagai instansi baik pemerintah, swasta maupun industri.

Pengembangan institusi diciptakan melalui berbagai kegiatan seperti latihan penelitian bagi guru, yang hasilnya dapat digunakan untuk pengayaan bahan pembelajaran, proses belajar siswa. Penciptaan inovasi dan pengembangan IPTEK dilaksanakan melalui kegiatan penelitian guru, proses belajar siswa, dan penelitian ilmu pengetahuan dasar. Agar inovasi dan pengembangan IPTEK dapat memberikan kontribusinya pada penyelesaian masalah pembangunan dan pengambil keputusan, maka kegiatan penelitian di sekolah perlu terus dipacu dan mutunya ditingkatkan.

Tugas staf pengajar (guru) sebagai pelaksana pengabdian pada masyarakat merupakan pengalaman IPTEK yang dilakukan oleh sekolah secara lembaga melalui metode ilmiah langsung kepada masyarakat. Program pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan dengan cara memanfaatkan dan menerapkan hasil penelitian maupun hasil pendidikan sekolah. Selain itu, terus dilaksanakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan kegiatan rutin pengabidan kepada masyarakat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat, pelayanan kepada masyarakat, pengembangan wilayah, kaji tindak (*action research*).

c. Indikator-Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, sehingga menjadi sangat penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Penilaian kinerja mencoba memberikan staf sebuah umpan balik, karena dibutuhkan untuk berkembang tanpa mengurangi kebebasan dan motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Penilaian kinerja guru yaitu kegiatan belajar mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan pembelajaran, proses belajar mengajar, evaluasi dan kegiatan administratif. Penilaian kinerja guru difokuskan pada tindakan pembelajaran dan dirancang untuk menilai kualitas pembelajaran.

Dimensi penilaian dapat dipilih melalui strategi *teoritik* (teori pembelajaran) dan pemanfaatan hasil-hasil penelitian. Teori pembelajaran menunjuk pada perumusan persiapan, pembelajaran, penciptaan serta pemeliharaan lingkungan belajar yang menyenangkan, penerapan pembelajaran.

Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu upaya untuk mengetahui kecakapan maksimal pekerjaan yang dilakukan atas dasar kriteria tertentu (Gordon, 1991). Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja guru harus didasarkan atas keterkaitan dengan pekerjaannya. Dengan demikian penulis berpendapat bahwa dengan mendasarkan pada analisis pekerjaan dapat dijamin bahwa kriteria tersebut pada pokoknya dapat menerima prestasi kerja dan tidak terkait dengan aspek-aspek yang tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berhubungan dengan pekerjaan. Untuk itulah indikator-indikator kinerja yang dirumuskan oleh Tim Komisi Disiplin Ilmu Pendidikan, Depdiknas (2001) adalah sebagai berikut:

a. Rumpun Kepribadian
   1) Memiliki ciri warga negara yang religius dan berkepribadian, dengan indikator: beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur dan jujur, berkepribadian utuh.
   2) Memiliki sikap dan kemampuan mengaktualisasikan diri, dengan indikator: mandiri, disiplin serta memiliki tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan, peka, obyektif, luwes dan demokratis, berwawasan luas dan maju, mampu bekerjasama dan berkomunikasi.
   3) Memiliki sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan, dengna indikator: memiliki kemauan dan kemampuan belajar sepanjang hayat, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan, mampu berfikir kreatif, kritis dan reflektif, mampu melakukan penelitian dan memanfaatkan hasilnya bagi perbaikan kinerja profesionalisme.

b. Rumpun Pendidikan dan Pembelajaran
   1) Memahami ciri-ciri dan perkembangan peserta didik, dengan indikator: mengenal perbedaan individual peserta didik dilihat dari berbagai aspek (intelektual, sosial, dan sebagainya) mengenal tahap-tahap perkembangan peserta didik yang menjadi kelompok layanannya, mengenali perbedaan ciri peserta didik melalui berbagai cara (observasi, wawancara, data

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pribadi, dan sebagainya), menggunakan pendekatan yang tepat dalam berinteraksi dengan peserta didik.

2) Memahami dan dapat melaksanakan layanan kependidikan bagi peserta didik, dengan indikator: mengenal konsep-konsep dasar kependidikan, mendemonstrasikan penerapan konsep-konsep kependidikan dalam situasi nyata, menerapkan pengetahuannya tentang peserta didik dan kependidikan dalam pembinaan berbagai aspek kepribadian siswa.

3) Memahami prinsip-prinsip dan cara-cara belajar serta implikasinya dalam proses pembelajaran dengan indikator: mengenal prinsip-prinsip dan cara-cara belajar pada umumnya maupun yang berlaku dalam bidang studi yang bersangkutan, mengenal prinsip-prinsip dan cara mengajar pada umumnya maupun yang berlaku dalam bidang studi yang bersangkutan, mendemonstrasikan kemampuannya dalam melaksanakan berbagai keterampilan dasar mengajar, menentukan strategi mengajar yang sesuai bagi pencapaian dampak instruksional maupun dampak pengiring, merancang program pembelajaran sesuai dengan tujuan dan kemampuan peserta didik, melaksanakan proses pembelajaran berdasarkan program pembelajaran yang telah dirancang, mendiagnosis kesulitan-kesulitan belajar yang dihadapi peserta didik dan membantunya melalui program perbaikan (*remedial*).

4) Memahami berbagai cara evaluasi dan penggunaannya dalam proses pendidikan pembelajaran dengan indikator: mengenal prinsip-prinsip dasar cara evaluasi peserta didik pada umumnya maupun yang berlaku dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembelajaran bidang studi yang bersangkutan, mengembangkan cara-cara evaluasi yang diperlukan bagi pemahaman aspek kognitif maupun non kognitif peserta didik, menggunakan cara-cara evaluasi yang ditetapkan bagi pengkajian hasil maupun proses pembelajaran bidang studi yang bersangkutan, memanfaatkan hasil evaluasi bagi perancangan dan perbaikan proses pembelajaran maupun bagi pengelolaan peserta didik.

5) Menggunakan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memverifikasi dan memantapkan pemahaman, dengan indikator: mendemonstrasikan kebenaran konsep-konsep ilmu yang bersangkutan melalui kegiatan nyata, mendemonstrasikan kebenaran konsep-konsep ilmu yang bersangkutan dalam situasi nyata, menggunakan sarana/peralatan yang diperlukan dalam praktek ilmu yang bersangkutan.

c. Rumpun Interaksi Sosial

1) Mampu bekerja sama dengan kepala sekolah dengan indikator: melakukan kerjasama yang baik dan harmonis dengan kepala sekolah, guru untuk mewujudkan sekolah yang efektif, memiliki visi yang sama dengan kepala sekolah dalam merencanakan program pembelajaran, evaluasi belajar, melakukan analisis hasil evaluasi dan mengadakan program tindak lanjut program pembelajaran, tidak berdebat sengit atau bertengkar dengan kepala sekolah di depan siswa.

2) Mampu bekerjasama dengan guru-guru di sekolah, dengan indikator: menumbuhkembangkan rasa saling pengertian dan tenggang rasa antara sesama guru, saling membantu dalam melaksanakan tata tertib sekolah dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melaksanakan lima tugas pokok, menepati janji terhadap teman sejawat, konsisten kepada kesepakatan yang dibuat demi peningkatan mutu sekolah, berkomunikasi aktif sehingga dapat menyampaikan saran dan kritik dengan bahasa yang sopan dan santun, saling tukar informasi positif demi kemajuan di bidang pembelajaran dan program inovasi pembelajaran, memberi contoh prositif yang dapat memotivasi teman dalam peningkatan profesionalisme guru, tidak menjelek-jelekkan atau mengkritik guru atau pegawai sekolah di depan siswa, tidak berdebat sengit di depan guru, atau pegawai sekolah di depan siswa.

3) Mampu bekerjasama dengan pegawai atau karyawan, dengan indikator: saling menghormati dan berlaku sopan santun, membantu memperlancar tugas administrasi, misalnya mengisi kartu cuti dan menyerahkan kelengkapan kenaikan pangkat, memberi masukan/saran untuk memajukan karier pegawai dan mampu memotivasi pegawai agar melanjutkan studi yang lebih tinggi.

4) Mampu bekerjasama dengan siswa, dengan indikator: memberi contoh dalam menegakkan disiplin dan tata tertib, misalnya hadir tepat waktu di kelas dalam kegiatan pembelajaran dan berpenampilan rapi, membantu siswa dalam mengatasi kesulitan belajar tanpa membedakan status sosial, ekonomi dan keadaan fisik siswa, memotivasi siswa dalam belajar, berkarya dan berkreasi, mampu berkomunikasi dengan siswa untuk meningkatkan prestasi siswanya, dapat menerima perbedaan siswa dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berani mengatakan yang benar dan salah tanpa menyinggung perasaan, tidak mempermalukan siswa di depan siswa lain.

5) Mampu memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, dengan indikator: kerjasama dengan orang tua siswa untuk membantu belajar siswa, kerjasama dengan masyarakat untuk kepentingan belajar siswa, kerjasama dengan lembaga-lembaga di sekitar sekolah.

d. Rumpun Bidang Studi

1) Memahami karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan ajar dengan indikator: mengenal struktur ilmu yang bersangkutan beserta jalinan fungisonal di antara bagian-bagiannya, menguasai konsep-konsep dasar ilmu yang bersangkutan, mengenal metodologi ilmu yang bersangkutan.

2) Memahami disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas dengan *indikator*: mengenal keterkaitan ilmunya dengan ilmu-ilmu lain dalam rumpun yang sama, mengenal keterkaitan ilmunya dengan masyarakat dan lingkungan.

3) Menghubungkan *substansi* ilmu yang bersangkutan dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler serta perkembangan siswa dengan *indikator*: memilih *substansi* bidang studi sesuai dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler, menata, dan mempersentasikan substansi bidang studi sesuai dengan kemampuan siswa.

Dari rumusan indikator-indikator tersebut dapat dikemukakan bahwa ada beberapa rumusan yaitu yang berkaitan dengan kepribadian, pendidikan dan pembelajaran interaksi sosial dan bidang studi. Berkaitan dengan istilah kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menurut Basuki (2006) istilah kinerja mirip dengan pengertian kompetensi. Kompetensi (*competency*) diartikan sebagai kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja yang diharapkan dapat dicapai seseorang setelah menyelesaikan suatu program pendidikan.

Kompetensi adalah sebagai perangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan wujud kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan pengetahuan, sikap dan perbuatannya. Istilah yang lain yang mirip dengan kompetensi adalah kualifikasi (*qualification*), kapabilitas (*capability*) dan kemampuan (*ability*). Kualifikasi dimaksudkan sebagai kecakapan individu untuk menjalankan tugas pekerjaan yang ditentukan persyaratannya. Kapabilitas berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas tertentu. Kemampuan sendiri berkaitan dengan tingkat penguasaan peserta didik yang meliputi ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Berkaitan dengan kompetensi, Direktorat Jenderal Pendidikan melalui Direktorat Pembinaan Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan Sekolah (P2TK dan KPT) menjabarkan kompetensi sebagai berikut:

a) Kompetensi Kepribadian

   Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berahklak mulia. Secara rinci setiap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

elemen kepribadian tersebut dapat dijabarkan menjadi sub kompetensi dan indikator sebagai berikut:

1) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah bertindak sesuai dengan norma hukum dan norma sosial, bangga sebagai pendidik, serta memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
2) Memiliki kepribadian yang dewasa. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik.
3) Memiliki kepribadian yang arif. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemamfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
4) Memiliki kepribadian yang berwibawa. Indikator esensial dari sub kompetensi adalah memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
5) Memiliki akhlak mulia dan dapat menjadi teladan. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah bertindak sesuai dengan norma *religius* (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

b) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan mengelola pembelajaran yang mendidik dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dialogis. Secara substantif kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk *mengaktualisasikan* berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci kompetensi *pedagogik* tersebut dijabarkan menjadi sub kompetensi dan indikator *esensial* sebagai berikut:

1) Memahami peserta didik. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik.
2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
3) Melaksanakan pembelajaran. Indikator *esensial* dari sub kompetensi adalah menata latar (*setting*) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
4) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Indikator esensial dari sub kompetensi adalah melaksanakan evaluasi (*assesment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery level*), dan memanfaatkan hasil

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Indikator esensial dari sub kompetensi adalah memafasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

c) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru. Secara rinci masing-masing elemen kompetensi tersebut memiliki sub kompetensi dan indikator *esensial* sebagai berikut:

1) Menguasai substansi keilmuan yang terkait bidang studi. Indikator esensial dari subkompetensi adalah memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

2) Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator *esensial* sebagai berikut:

1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Indikator *esenssial* dari subkompetensi adalah berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan
3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Selanjutnya permasalahan yang muncul adalah bagaimanakah implikasinya terhadap pembelajaran?

Untuk menjawab permasalahan tersebut maka pembelajaran yagn dilaksanakan di sekolah hendaknya dirancang sedemikian rupa agar menghasilkan lulusan yang berkompeten sebagai seorang guru. Oleh karena itu sebagai calon guru dituntut untuk menguasai berbagai kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Untuk itulah dalam pembelajaran di sekolah, langkah-langkah yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1) Agar seseorang berproses dalam kegiatan belajar mengajar untuk memahami belajar berkarya dan melakukan kegiatan nyata yang maksimal maka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembelajaran yang diselenggarakan dengan pengalaman nyata dan lingkungan yang otentik.

2) Fungsi pembelajaran sebagai mekanisme *adaftif* dalam proses *konstruksi*, *dekonstruksi* dan rekonstruksi pengetahuan, sikap dan kemampuan. Untuk itulah maka isi pembelajaran harus didesain dengan tujuan agar relevan dengan kompetensi calon guru yang meliputi kompetensi kepribadian, *pedagogik, profesional,* dan *sosial*.
3) Perlu pengembangan kompetensi kepribadian dan sosial secara *komprehensif* dengan program pembelajaran yang dilakukan baik didalam kelas maupun diluar kelas. Misalnya bagi setiap siswa ditetapkan aturan khusus (kedisiplinan, cara berpakaian, cara berkomunikasi dan sebagainya)

Jika dikaji Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan cakupannya lebih luas baik kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Dengan demikian indikator-indikator kinerja yang dirumuskan oleh Tim Komisi Disiplin Ilmu Pendidikan, Depdiknas (2001) telah tercakup pula di dalamnya.

B. KERANGKA BERPIKIR

Seorang pemimpin memiliki paradigma dalam memandang berbagai masalah dan kebutuhan *stakeholder*. Hasil analisis lingkungan internal dan ekternal terkait masalah dan kebutuhan stakeholder dijadikan konsep dasar penetapan formulasi strategi dalam bentuk penetapan visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan organisasi, pemimpin perlu mengelola seluruh sumberdaya (SDM, keuangan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

fasilitas dan informasi) agar terintegrasi, berdaya guna dan berhasil guna dengan menerapkan berbagai fungsi manajemen (*planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*) sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Efektivitas kinerja organisasi akan dapat dicapai apabila pemimpin dan anggota organisasi tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh, loyal dan merasa memiliki serta terikat dengan tujuan-tujuan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Staf-staf yang berkomitmen mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Staf yang memiliki komitmen tinggi cenderung untuk secara terus-menerus memotivasi diri dan berinovasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Tetapi upaya manajemen internal untuk melahirkan komitmen organisasi akan gagal mencapai kinerja yang baik (tujuan organisasi) apabila tidak disertai daya dukung iklim organisasi yang kondusif dalam implementasi manajemen tersebut. Iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong munculnya semangat staf untuk terlibat dalam pekerjaannya. Rasa keterlibatan ini akan mendorong pertumbuhan komitmen. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila pemimpin organisasi dapat menciptakan *atmosfir* (iklim organisasi) yang kondusif dengan memberi peluang besar kepada anggota organisasi dalam berinteraksi dan berkreasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian atmosfir akademik yang kondusif akan melahirkan komitmen yang tinggi (*self concept, self esteem, self efficacy, dan self monitoring)*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baik dari para guru/pegawai/siswa dalam melaksanakan tugasnya dan berkontribusi terhadap produktifitas sekolah. Dapat dinyatakan bahwa atmosfir akademik dan manajemen internal yang dibangun oleh pimpinan berpengaruh langsung terhadap produktifitas sekolah.

Kepuasan kerja adalah pernyataan tercapainya suatu harapan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pekerjaan. Harapan ini dapat berupa tercapainya tujuan pelaksanaan tugas, kesesuaian tugas, kesesuaian dan ketersediaan fasilitas, terpenuhi kebutuhan dan diperolehnya penghargaan atas prestasi kerjanya. Kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung oleh pencapaian tujuan kerja, yaitu hasil perbandingan antara target yang ditetapkan dan tingkat pencapaian target tersebut dalam jangka waktu tertentu di dalam suatu pekerjaan. Pencapaian tujuan kerja ini dirasakan sebagai keputusan psikologis yang memberikan ketentraman batin, kebermaknaan hidup pengabdian diri kepada kepentingan yang lebih besar dan mulia. Pencapaian tujuan kerja dipengaruhi kesadaran berorganisasi dan kejelasan peran. Individu yang memiliki pengetahuan berorganisasi yang relatif baik disertai dengan komitmen untuk terlibat dalam setiap aktivitas organisasi cenderung akan mendapat mencapai tujuan kerja. Demikian juga individu yang memahami perannya dengan jelas akan dapat mengarahkan seluruh potensi yang ada padanya untuk mencapai tujuan kerja.

Gaya kepemimpinan adalah perhatian pemimpin terhadap tugas dan staf untuk mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan. Upaya pemimpin akan mencapai tujuan mempengaruhi kinerja staf. Para guru/pegawai/siswa sebagai sivitas akademika sekolah saling berinteraksi dan berinovasi sekaligus memberi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

warna iklim organisasi. Iklim (Atmosfir akademik) yang kondusif memberi pengaruh terhadap kinerja guru. Komitmen mutu yang dimiliki para guru/pegawai/siswa dalam menjawab berbagai tantangan dan kebutuhan stakeholder berdampak pada kinerja guru di sekolah. Peningkatan kinerja guru yang dilakukan secara berkelanjutan melalui perbaikan mutu berdasarkan hasil refleksi terhadap tantangan dan kebutuhan kebutuhan siswa dan guru. Kontribusi interaksi antar variabel kepuasan kerja yang didasari variabel gaya kepemimpinan adalah ukuran seberapa besar kinerja guru di sekolah. Kinerja guru yang relevan dengan kebutuhan stakeholder sebagai gambaran daya saing dan akan diperbaharui secara berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keselematan lingkungan hidup.

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir di atas, untuk masing-masing variabel ditentukan indikatornya sebagai berikut.

1. Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kepemimpinan *Otoriter*

b. Kepemimpinan *Demokratik*

c. Kepemimpinan *Laissze Fire*

d. Kepemimpinan *Partisifatif*

2. Indikator Kepuasan Kerja

a. Terpenuhinya kebutuhan atas kinerja

b. Kesesuaian tugas dengan keahlian

c. Dorongan yang kuat untuk menyelesaikan tugas

d. Penghargaan atas kinerja/keberhasilan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Penghargaan atas keberhasilan

3. Indikator Kinerja Guru

a. Kompetensi Kepribadian

b. Kompetensi Sosial

c. Kompetensi Profesional

d. Kompetensi Pedagogik

C. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka teoretis penelitian di atas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Ada pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

B A B III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka penelitian ini termasuk penelitian *expose facto* yang *kausal* sebab tujuan dari penelitian ini adalah mengungkap hubungan *kausalitas* antar *variabel* penelitian, yaitu: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja guru di sekolah. Dengan demikian data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa fakta-fakta dari gejala-gejala ketiga variabel yang ada, tanpa melakukan perlakuan khusus terhadap variabel-variabel tersebut. Karena itu metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survei* dan *observasi*. Mencermati masalah yang akan diteliti, penelitian *survei* ini termasuk kategori penelitian *konfirmatori-eksplanatori*. Singarimbun (1989) menyebutkan bahwa *eksplanatori* adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian *hipotesis*.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Tukka, salah satu lembaga pendidikan negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Pemilihan SMA Negeri 1 Tukka sebagai lokasi penelitian ini didasarkan beberapa hal; (1) lembaga ini memperlihatkan kecenderungan perkembangan cukup berarti dengan indikasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

jumlah siswa yang terus meningkat, (2) perkembangan fisik yang signifikan, dan (3) komitmen pimpinan lembaga tersebut untuk membangun citra positif pendidikan di kalangan masyarakat Tapanuli Tengah.

2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Pelaksanaan penelitian ini selama enam bulan, yaitu mulai dari bulan Juni sampai dengan bulan Desember 2009. Validasi ahli terhadap instrumen, uji coba instrumen, kalibrasi, revisi instrumen dan pengumpulan data dilakukan pada bulan November 2009. Analisis data dan penulisan hasil penelitian dilakukan selama November sampai Desember 2009.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah semua guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Tukka Tapanuli Tengah. Menurut catatan dokumentasi, jumlah guru yang aktif mengajar di sekolah tersebut sebanyak 40 orang.

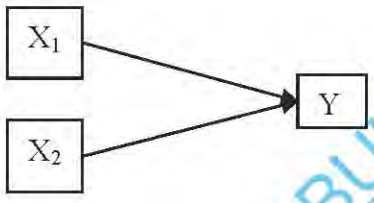
2. Sampel

Sampel penelitian ini termasuk jenis total sampel. Artinya seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, banyaknya guru sebagai sampel penelitian ini adalah 40 orang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan dua macam variabel, yakni kinerja guru di sekolah sebagai variabel terikat (*independent variable* Y) dengan variabel bebas (*dependent variable*) adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan kepuasan kerja guru (X_2). Selanjutnya rancangan hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan berikut ini



Gambar 3.1: Hubungan Kausalitas Antar Variabel

Keterangan:

X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan

X2 : Variabel Kepuasan Kerja Guru

Y : Variabel Kinerja Guru

UNIVERSITAS TERBUKA

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei ke lapangan dengan menyebarkan kuesioner kepada guru yang dijadikan sampel penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data *primer*, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden. Melalui butir pernyataan pada kuesioner, guru memberikan penilaian mengenai berbagai keadaan tentang pengelolaan sekolah. Kuesioner penelitian ini terdiri dari pernyataan-pernyataan untuk *variabel-variabel* gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kuesioner kinerja guru. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian yang terdiri dari 4 skala, dengan makna nilai yang ditetapkan terkait konteks pernyataan yang akan direspon oleh guru.

Sebelum instrumen digunakan terlebih dahulu divalidasi oleh pakar dan diujicobakan di lapangan (SMA Sorkam Barat) untuk mengukur reliabilitas dan validitas tes. Alasan pemilihan SMA Sorkam Barat sebagai tempat ujicoba instrumen, antara lain: (1) sekolah ini memiliki karakteristik yang sama dengan SMA Negeri 1 Tukka dalam hal tipe sekolah (tipe B) dengan jumlah guru yang sama adalah 40 orang, (2) kedua sekolah memiliki visi yang sama, yaitu *Mewujudkan peserta didik yang berprestasi dan berwawasan teknologi berlandaskan iman dan taqwa*, (3) kedua sekolah terletak dalam rayon yang sama.

Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada Lampiran 1. Instrumen tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Kuesioner Gaya Kepemimpinan

   a. Definisi Konseptual

      Gaya kepemimpinan adalah perhatian terhadap tugas dan staf dalam menanamkan keyakinan, memberdayakan staf dengan penuh perhatian dan diklat sebagai upaya memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Definisi Operasional

Gaya Kepemimpinan adalah serangkaian sifat, perilaku (gaya) dan kemampuan seorang pemimpin dalam pemberdayaan (*enpowering*), memperhatikan (*care*) dan mengarahkan (*couching*) staf untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan sekolah.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.1: Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
Gaya Kepemimpinan	1. Kepemimpinan yang Otoriter	Pemimpin yang membuat keputusan sendiri, kekuasaan terpusat, memikul tanggungjawab dan wewenang penuh.	6	1-6
	2. Kepemimpinan yang Demokrasi	Pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan (individu atau kelompok) dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi	6	7-12
	3. Kepemimpinan Laizes Fire	Pemimpin memberi kebebasan penuh kepada bawahan	6	13-18

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
		(individu atau kelompok) dalam perencanaan, evaluasi dan pengambilan keputusan		
	4. Kepemimpinan partisipatif	Pemimpin yang berkonsultasi kepada bawahan (individu atau kelompok)	6	19-24

d. Kalibrasi Instrumen

Sebelum kuesioner gaya kepemimpinan ini digunakan terlebih dahulu dikonsultasikan kepada para pakar untuk validasi isi dan melakukan uji coba untuk melihat realibilitas dan validitas instrumen berdasarkan data empirik. Uji coba yang dilakukan adalah untuk melihat apakah kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian tersebut sudah memenuhi *karakteristik* kuesioner yang baik. Adapun yang akan diuji adalah validitas dan *reliabilitas* kuesioner tersebut.

1) Validitas Butir Soal

Validitas item dihitung untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara jawaban suatu item dengan skor total yang telah ditetapkan. Secara umum, suatu item dikatakan *valid* apabila memiliki dukungan yang besar

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terhadap skor total. Skor pada suatu item menyebabkan skor total menjadi tinggi atau rendah. Dengan kata lain, sebuah item tes memiliki validitas tinggi jika skor pada item itu mempunyai kesejajaran dengan skor total (Arikunto, 1999). Kesejajaran ini dapat diartikan sebagai korelasi, sehingga untuk mengetahui validitas item ini digunakan rumus *korelasi product moment* (Arikunto, 1999) sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - \left(\sum x\right)\left[\sum y\right]}{\sqrt{\left\{N\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2\right\}\left\{N\sum y^2 - \left(\sum y\right)^2\right\}}}$$

dengan x : skor item
y : skor total
r_{xy} : koefisien korelasi antara skor item dengan skor total
N : banyaknya guru yang mengisi angket.

Nilai r_{xy} diinterpretasikan sebagai berikut.

$0{,}80 \leq r_{xy} < 1{,}00$: validitas item sangat tinggi
$0{,}60 \leq r_{xy} < 0{,}80$: validitas item tinggi
$0{,}40 \leq r_{xy} < 0{,}60$: validitas item cukup
$0{,}20 \leq r_{xy} < 0{,}40$: validitas item rendah
$0{,}00 \leq r_{xy} < 0{,}20$: validitas item sangat rendah.

Dalam penelitian ini, suatu item dikatakan valid jika mempunyai validitas cukup, tinggi, atau sangat tinggi.

2) Reliabilitas

Reliabilitas instrumen angket dihitung untuk mengetahui *konsistensi* hasil tes. Untuk menghitung *reliabilitas* perangkat angket ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

digunakan rumus, yaitu rumus alpha (Arikunto, 1999) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{(n-1)}\right)\left[1 - \frac{\sum \sigma_b^{\,2}}{\sigma^2{}_1}\right]$$

dengan r_{11} : koefisien reliabilitas perangkat tes

n : banyaknya item tes

$\sum \sigma_b^{\,2}$: jumlah varians skor setiap item tes

$\sigma_1^{\,2}$: varians total

Interpretasi koefisien dan reliabilitas perangkat angket ini menggunakan klasifikasi seperti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2: Interprestasi Koefisien Reliabilitas

Besarnya koefisien r	Kategori
$0{,}800 \leq r \leq 1{,}000$	Sangat Tinggi
$0{,}600 \leq r < 0{,}800$	Tinggi
$0{,}400 \leq r < 0{,}600$	Cukup
$0{,}200 \leq r < 0{,}400$	Rendah
$0{,}000 \leq r < 0{,}200$	Sangat Rendah

Sumber: Arikunto (1999).

Dalam penelitian ini, suatu item dikatakan reliabel jika mempunyai reliabilitas cukup, tinggi, atau sangat tinggi. Dari hasil ujicoba diperoleh koefisien validitas terendah adalah 0,42 (kategori cukup) dan tertinggi 0,76 (kategori tinggi). Sementara koefisien *reliabilitas* 0,91. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah *valid* dan *reliabel*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Kuesioner Kepuasan Kerja

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian *outcome* dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi guru terhadap pekerjaan yang dapat ia lakukan dan pemenuhan kebutuhan apa yang ia peroleh setelah pekerjaan dilakukan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.3: Kisi-kisi Instrumen Kepuasan kerja

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
Kepuasan Kerja	1. Terpenuhinya kebutuhan atas kinerja	Perolehan guru dari suatu pekerjaan yang dilakukan berupa gaji, insentif, dan berupa imbalan lainnya.	7	1-7
	2. Kesesuaian tugas dengan keahlian	Guru mendapat pekerjaan yang sesuai dengan jurusan dan	7	8-14

UNIVERSITAS TERBUKA

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
		keterampilan yang dimilikinya		
	3. Dorongan yang kuat melakukan tugas	Motivasi guru melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik yang diberikan kepala sekolah	7	15-21
	4. Penghargaan atas keberhasilan	Bentuk apresiasi (*reward*) yang diberikan kepala sekolah kepada guru atas gagasan dan pelaksanaan tugas dengan baik	7	22-28

UNIVERSITAS TERBUKA

d. Kalibrasi Instrumen

Sebelum kuesioner kepuasan kerja ini digunakan terlebih dahulu dikonsultasikan kepada para pakar untuk validasi isi dan melakukan uji coba untuk melihat realibilitas dan validitas instrumen berdasarkan data empirik. Dari hasil ujicoba diperoleh koefisien validitas terendah adalah 0,40 (kategori cukup) dan tertinggi 0,79 (kategori tinggi). Sementara koefisien reliabilitas 0,9. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner Kepuasan Kerja Guru valid dan reliabel.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Kuesioner Kinerja Guru

a. Definisi Konseptual

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

b. Definisi Operasional

Kinerja guru adalah aktifitas kerja serta upaya-upaya yang dilakukan guru secara individual atau kelompok dalam melaksanakan peran dan fungsinya di bidang pendidikan dan penelitian.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.4: Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
Kinerja Guru	1) Hasil kompetensi kepribadian	Persepsi guru atas sikap dan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mengajar, mendidik dan melatih peserta didik di sekolah.	7	1-7
	2) Hasil kompetensi sosial	Persepsi kemauan dan kemampuan guru melakukan komunikasi dan kerjasama dalam pemecahan masalah peserta	7	8-14

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variabel	Indikator	Definisi	Banyak Item/ Butir	No.Item/ Butir
		didik dan masalah pembelajaran di sekolah		
	3) Hasil kompetensi professional	Persepsi guru terhadap kemampuan dan penguasaan ilmu pengetahuan pada bidang studinya di sekolah.	7	15-21
	4) Hasil kompetensi pedagogik	Persepsi guru dalam penguasaan dan penerapan strategi, metode, dan teknik pembelajaran dalam pemecahan masalah pembelajaran di sekolah.	7	22-28

d. Kalibrasi Instrumen

Sebelum kuesioner kinerja guru ini digunakan terlebih dahulu dikonsultasikan kepada para pakar untuk validasi isi dan melakukan uji coba untuk melihat realibilitas dan validitas instrumen berdasarkan data empirik. Dari hasil ujicoba diperoleh koefisien validitas terendah adalah 0,42 (kategori cukup) dan tertinggi 0,82 (kategori sangat tinggi). Sementara

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

koefisien reliabilitas 0,93. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner Kinerja Guru valid dan reliabel.

G. Teknik Analisis Data

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah korelasional dengan tehnik analisis regresi linier ganda dan korelasi parsial. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut.

1. Uji Normalitas

Untuk normalitas data-data variabel yang diperoleh dari hasil penelitian ini digunakan uji liliefors. Perhitungan dengan uji normalitas dilakukan dengan mencari nilai Lo (L_{hitung}) dan membandingkannya dengan L_{tabel}. Jika diperoleh Lo < L_{tabel} maka dapat disimpulkan keseluruhan data untuk masing-masing varibel berdistribusi normal.

Langkah-langkah perhitungan uji normalitas mengikuti prosedur sebagai berikut:

1). Data $X_1, X_2, X_3, \ldots, X_n$ dijadikan ke bentuk angka baku $z_1, z_2, z_3, \ldots, z_n$ dengan ummus $z_i = \frac{X_i - \bar{X}_i}{SD}$.

2). dihitung peluang proporsi $F(z_i) = P(z \leq z_i)$ dengan menggunakan daftar distribusi normal baku

3). selanjutnya dihitung proporsi $z_1, z_2, z_3, \ldots, z_n$ yang lebih kecil atau sama dengan z_i, proporsinya dinyatakan dengan :

$$S(z_i) = \frac{\text{banyak } z_1, z_2, \ldots, z_n}{n}$$

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4). menghitung selisih $F(z_i) - S(z_i)$ kemudian ditentukan harga mutlaknya

5). ditentukan harga mutlak dan kemudian diambil harga yang paling besar diantara harga-harga mutlak tersebut dan disebut L_0

Kriteria pengujian :

Hipotesis yang akan diuji adalah

H_0 : Data tidak berdistribusi normal

H_a : Data berdistribusi normal

Terima hipotesis yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal, jika $L_0 < L_{tabel}$ (nilai kritis Liliefors) dengan taraf nyata $\alpha = 0{,}05$. Dalam hal lain hipotesis ditolak.

2. Uji Linieritas Regresi

Untuk membuktikan apakah hipotesis model regresi linier diterima atau ditolak, maka dilakukan uji linieritas regresi, jika ternyata persamaan tersebut linier maka baru digunakan prediksi dengan bentuk linier dan jika persamaannya ternyata tidak linier maka perlu dicari model non linier. Dalam pengujian linieritas regresi ganda, digunakan diagram pencar (scatter diagram) untuk melihat kecenderungan sebaran data dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat cenderung linier maka dapat diasumsikan bahwa hubungan kedua variabel bebas dengan variabel terikat juga cenderung linier (Arikunto, 1993). Selanjutnya akan diuji kecocokan model regresi linier $\hat{Y} = ax_1 + b$ dan $\hat{Y} = cx_2 + d$ dengan mengajukan hipotesis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

H_0 : Model regresi adalah tidak linier

H_A: Model regresi adalah linier

.Pengujian terhadap linieritas regresi dilakukan dengan membandingkan F hitung yang dicari dengan rumus:

$$F = \frac{S^2_{TC}}{S^2_E}$$ (Sudjana 1992 : 332)

Dimana :

S^2_{TC} = varians tuna cocok regresi linier

S^2_{ε} = varians kekeliruan eksperimen atau galat eksperimen

Kriteria pengujian:

Jika harga F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} pada taraf signifikansi (1-α) dengan dk pembilang (k-2) dan dk penyebut (n-k) maka hipotesis model linier Y atas X dapat diterima dan sebaliknya tolak jika $F_{hit} > F_{tabel}$. Untuk mempermudah dalam mencari F hitung digunakan daftar Analisa Variansi (ANAVA) sebagai berikut:

TABEL 3.5: Daftar Analisa Varians Untuk Uji Linieritas Regresi

Sumber varians	Dk	JK	KT	F
Total	N	$\sum Y_1^2$	$\sum Y_1^2$	-
Regresi (a)	1	$(\sum Y_i)^2/n$	$(\sum Y_i)^2/n$	
Regresi $(b\|a)$	1	$JK_{reg} = JK(b\|a)$	$S^2_{res} = JK(b\|a)$	$\frac{S^2_{reg}}{S^2_{res}}$
Residu	n - 2	$JK = \sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2$	$S^2_{res} = \frac{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2}{n-2}$	
Tuna cocok	K - 2	JK (TC)	$s^2_{TC} = \frac{JK(TC)}{k-2}$	
Kekeliruan	n - k	JK (E)	$s^2_E = \frac{JK(E)}{n-k}$	$\frac{s^2_{TC}}{s^2_E}$

(Sudjana 1984 : 317)

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Uji Keberartian Persamaan Regresi Y atas X_i

Untuk menguji keberartian persamaan regresi Y atas X_i digunakan rumus $F_{hit} = \frac{s^2_{reg}}{s^2_{res}}$. Kriteria pengujian dengan taraf kepercayaan 95 % (kekeliruan α = 5 %) adalah tolak hipotesis yang menyatakan persamaan regresi Y atas X tidak berarti jika $F_{hit} \geq F_{tab} = F_{(1-\alpha)(1;\, n-2)}$.

Selanjutnya akan dilakukan langkah langkah berikut.

4. Menentukan Koefisien Korelasi X_i dengan Y

Menentukan koefisien korelasi X_i dengan Y yaitu r_{y1} dan r_{y2} digunakan rumus produc moment. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi r_{y1} dan r_{y2} digunakan statistik-t.

5. Menentukan Persamaan Regresi Linier Ganda

Persamaan regresi linier ganda dengan 2 (dua) variabel bebas adalah $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2$. Harga-harga a_0, a_1, a_2 diperoleh dari sistem persamaan linier $\sum x_1y = a_1\sum x_1^2 + a_2\sum x_1x_2$ dan $\sum x_2y = a_2\sum x_2^2 + a_1\sum x_1x_2$. Untuk memperoleh a_0, disubsitusikan nilai a_1, a_2 ke dalam persamaan $a_0 = \overline{Y} - a_1\overline{X}_1 - a_2\overline{X}_2$.

Keterangan:

X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan

X2 : Variabel Kepuasan Kerja Guru

Y : Variabel Kinerja Guru

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Menguji Keberartian Persamaan Regresi Linier Ganda

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut

H_0: Regresi linier ganda tidak berarti

H_a: Regresi linier ganda berarti

7. Menguji Keberartian Koefisien Regresi Ganda

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut

H_0: Koefisien regresi linier ganda tidak berarti

H_a: Koefisien regresi linier ganda berarti

8. Menentukan Koefisien Korelasi Linier Ganda

Langkah selanjutnya menentukan koefisien korelasi linier ganda $R_{y12.}$ Setelah R_{y12} diperoleh maka dapat ditentukan besar kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja Guru (Y) yaitu $I = R^2$. Menurut Sudjana (1992) bahwa, jika R menyatakan kadar hubungan cukup tinggi, maka untuk lebih meyakinkan apakah korelasi tersebut benar dan untuk membuat kesimpulan, sebaiknya dilakukan pengujian keberartian korelasi tersebut menggunakan statistik F.

9. Mencari Koefisien Korelasi Parsial Antara X_1 dan Y

Untuk mengetahui hubungan variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel terikat Kinerja Guru (Y), dimana variabel bebas kepuasan Kerja (X_2) tetap (dikontrol), ditentukan r_{12}. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial r_{12} digunakan statistik-t.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hipotesis yang akan diuji adalah

H_0: $\rho_{y12} = 0$

H_A: $\rho_{y12} > 0$

Kriteria pengujian dengan taraf kepercayaan 95 % (kekeliruan α = 5 %) adalah tolak H_0 jika $t_1 \geq t_{tabel}$.

10. Mencari Koefisien Korelasi Parsial Antara X_2 dan Y

Untuk mengetahui hubungan variabel bebas Kepuasan Kerja (X_2) dengan variabel terikat Kinerja Guru (Y), dimana variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1) tetap (dikontrol), ditentukan r_{21}. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial digunakan statistik-t.

Hipotesis yang akan diuji adalah

H_0: $\rho_{y21} = 0$ dan H_A: $\rho_{y21} > 0$

Kriteria pengujian dengan taraf kepercayaan 95 % (kekeliruan α = 5 %) adalah tolak H_0 jika $t_2 \geq t_{tabel}$.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

B A B IV
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Banyak kebijakan pemerintah yang diberlakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia antara lain: (1) menerapkan manajemen berbasis sekolah, (2) perubahan kurikulum, yaitu memberlakukan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), (3) penerapan paradigma baru pembelajaran yang sejalan dengan tuntutan KTSP, (4) lahirnya UU Nomor 14 tahun 2005 tentang sertifikasi guru dalam jabatan dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Seluruh kebijakan ini menuntut semua pelaku-pelaku pendidikan agar berbenah diri, terutama para guru di sekolah. Guru diharapkan bekerja lebih profesional dalam mengembangkan silabus dan perencanaan pembelajaran di sekolah. Guru diharapkan mampu meningkatkan kompetensinya agar dapat menerapkan paradigma baru pembelajaran di kelas, melaksanakan penelitian tindakan kelas dalam mengatasi permasalahan pembelajaran dan kesulitan belajar siswa, menggunakan IT dan ICT sebagai sistem pendukung proses pembelajaran. Hal ini menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi guru-guru di Kabupaten Tapanuli Tengah, khusunya di SMA Negeri 1 Tukka untuk meningkatkan kompetensinya yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan.

Penyiapan dan pengembangan fasilitas pelayanan pendidikan, terutama untuk jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah, senantiasa diupayakan. Dorongan dan motivasi baik yang bersifat *persuasive* telah dilakukan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berbagai cara. Peningkatan kualitas pendidikan harus berbasis pada sekolah. Sekolah merupakan basis peningkatan kualitas, karena sekolah lebih mengetahui masalah yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sekolah berfungsi menyiapkan generasi bangsa yang bermartabat melalui proses pembelajaran yang bermutu. Peranan kepala sekolah sangat menentukan, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu merumuskan visi dan misi sekolah sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.

Penerapan *manajemen* berbasis sekolah merupakan usaha untuk memberdayakan potensi yang ada di sekolah dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan bagi Bangsa Indonesia adalah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 3 Undang-undang No. 20 Tahun 2003 itu dijelaskan 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 warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia berilmu, cakap, dan kreatif saja tetapi juga sehat, mandiri, demokratis, bertanggung jawab, serta berakhlak mulia. Mewujudkan tujuan ini Pemerintah menetapkan standar nasional pendidikan yang tertuang dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan pemerintah tersebut menjelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan meliputi: 1) standar isi, 2) standar kompetensi lulusan, 3) standar proses 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, 5) standar sarana dan prasarana, 6) standar pengelolaan, 7) standar pembiayaan, dan 8) standar penilaian pendidikan.

1. Visi dan Misi

a. Visi SMA Negeri I Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

SMA Negeri 1 Tukka berdiri pada tahun 1994 berdasar SK Kanwil Depdikbud Propinsi Sumatera Utara Nomor 0260/ 0/1994 dengan nama SMA Negeri 1 Sibolga Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasar SK Bupati Tapanuli Tengah No. 055/DISDIK/2004 tanggal 27 Januari 2004 tentang perubahan nama-nama sekolah, berubah nama menjadi **SMA Negeri 1 Tukka.** Visi SMA Negeri I Tukka adalah *Mewujudkan peserta didik yang berprestasi dan berwawasan teknologi berlandaskan iman dan taqwa.* Keunggulan di bidang pendidikan diwujudkan melalui penyelenggaraan pendidikan berkualitas, penelitian dasar dan terapan yang seimbang berbasis kebutuhan riil *stake-holder*, serta melakukan kerjasama dengan masyarakat. Sebagai lembaga pendidikan, SMA Negeri 1 Tukka memiliki tanggung jawab menghasilkan lulusan yang berkualitas. Kebijakan akademik berlandaskan kebutuhan *riil* di sekolah dilakukan untuk memperkaya bahan ajar berupa *inovasi-inovasi* dalam pembelajaran.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Misi SMA Negeri I Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah

Untuk mewujudkan visi SMA Negeri I Tukka Tapanuli Tengah, misi yang diemban adalah

1) Meningkatkan Prestasi Akademik Lulusan.
2) Membentuk Peserta Didik yang Berakhlak dan Berbudi Pekerti Luhur.
3) Meningkatkan Prestasi Ekstra Kurikuler
4) Menumbuhkan Minat Baca
5) Meningkatkan Kemampuan Berbahasa Inggris
6) Meningkatkan Wawasan Teknologi

c. Keadaan Guru

Dari 40 guru SMA Negeri 1 Tukka, 80% atau 32 orang guru berpendidikan S1. Capaian ini masih di bawah target yang telah ditetapkan. Namun demikian jika sejumlah guru SMA Negeri 1 Tukka yang saat ini sedang tugas belajar S1 (9 orang) dapat menyelesaikan studi tepat waktu, maka di tahun 2012, SMA Negeri 1 Tukka akan memenuhi syarat sertifikasi guru dalam jabatan dari segi kualifikasi akademik. Dengan demikian diperlukan upaya untuk memacu guru yang sedang tugas belajar untuk menyelesaikan studi secara tepat waktu. Ditemukan bahwa 40% guru SMA Negeri 1 Tukka berpendidikan S1 telah memiliki masa kerja 10-25 tahun. Berdasarkan sebaran usia, ditemukan 15,5% guru berusia >50 tahun.

Sampai saat ini, sebaran guru menurut mata pelajaran, masih belum sesuai dengan yang diharapkan (belum tersedia guru untuk setiap mata

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelajaran yang tersedia). Keadaan guru SMA Negeri 1 Tukka menurut mata pelajaran disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.1: Keadaan Guru Mata Pelajaran di SMA Negeri 1 Tukka

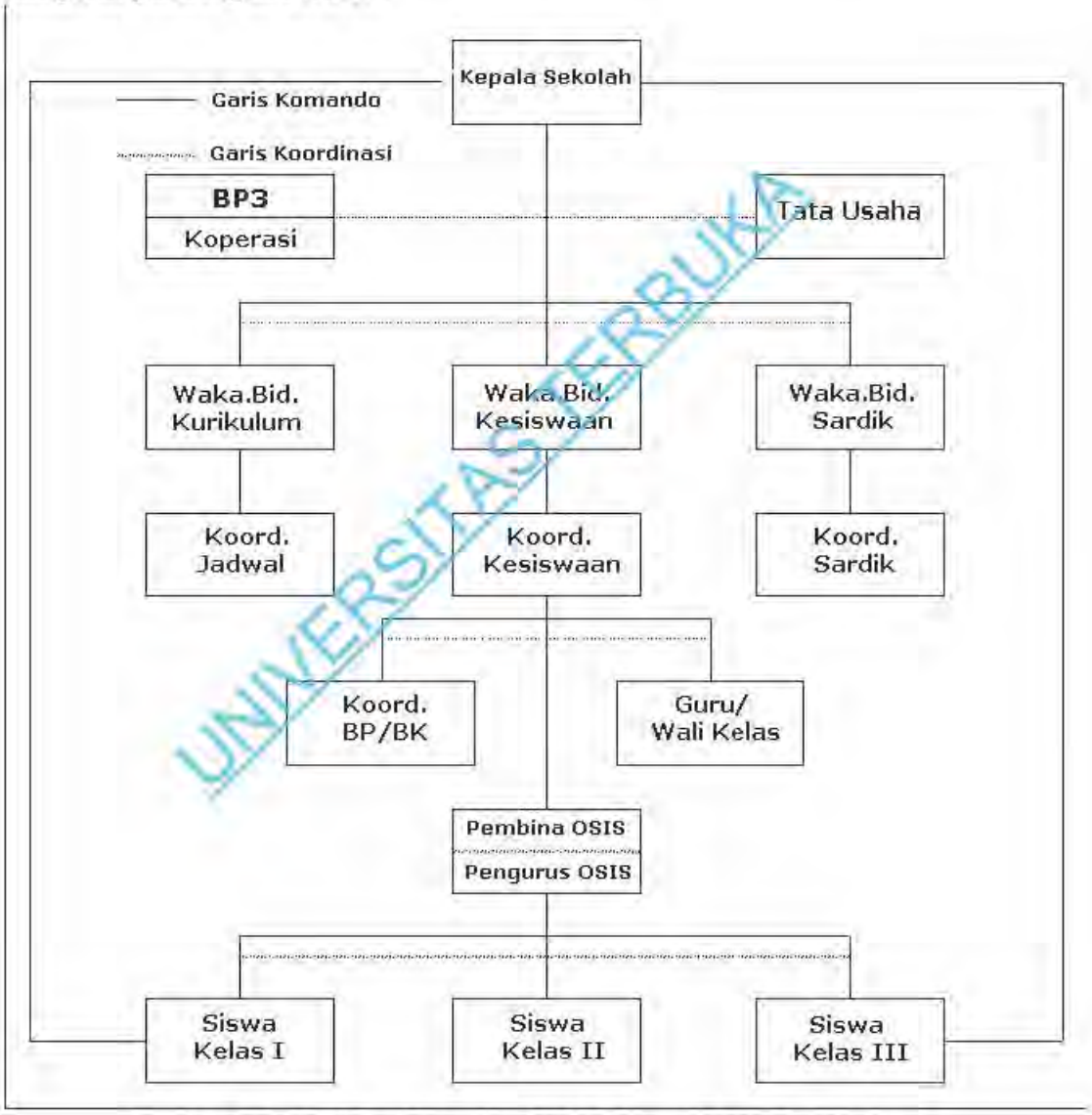
No	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu Per Minggu	Rombongan Belajar (RB)	Kebutuhan guru (4)x(3)/24	Guru yg ada sesuai Mata Pelajaran	Kekurangan guru	Kelebihan guru
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pendidikan Agama						
	a. Islam	26	13	1	1	0	0
	b. Kristen	26	13	1	1	0	0
	c. Kristen Katolik	0	0	0	0	0	0
2	PPKn	26	13	2	3	0	0
3	Bahasa Indonesia	52	13	2	3	0	0
4	Matematika	52	13	3	4	0	0
5	Ilmu Pengetahuan Alam						
	a. Biologi	36	9	2	3	0	0
	b. Fisika	36	9	2	3	0	0
6	Ilmu Pengetahuan Sosial						
	a. Geografi	27	9	2	2	0	0
	b. Sejarah	39	13	2	2	0	0
	c. Ekonomi/Akutansai	27	9	2	5	0	3
7	Kerajian Tanga & Kesenian	0	0	0	0	0	0
8	Pend.Jasmani & Kesehatan	26	13	2	2	0	0
9	Bahasa Inggris	52	13	3	5	0	2
10	Kimia	36	9	2	4	0	2
11	Tata Negara	0	0	0	0	0	0
12	Sosiologi	27	9	2	0	2	0
13	Antropologi	0	0	0	0	0	0
14	Bahasa Arab	0	0	0	1	0	1
15	Muatan Lokal :						
	a. T I K	26	13	2	0	2	0
	b. Sosio Budaya	26	13	2	0	2	0
	c. Bahasa Asing	26	13	2	0	2	0
	d. Keterampilan	0	0	0	0	0	0
	e. Pertanian	26	13	2	0	2	0
16	Bimbingan & Penyuluhan	26	13	2	1	1	0
Jumlah		618	223	38	40	11	10

Sumber: Buku Profil SMA Negeri 1 Tukka Tapteng tahun 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Struktur Organisasi.

Dalam mewujudkan visi dan melaksanakan misi, SMA Negeri 1 Tukka memiliki tatakelola sekolah yang secara operasional dilakukan oleh seluruh unsur pimpinan dan staf yang berada pada setiap bagian dalam Struktur Organisasi yang disajikan pada bagan berikut :



Gambar 4.1: Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Tukka Tapteng.

Sumber: Buku Profil SMA Negeri 1 Tukka Tapteng tahun 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Deskripsi Data Penelitian dan Pembahasan

Data penelitian yang diperoleh untuk semua variabel yang dilibatkan adalah data Gaya Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Kinerja Guru (Y). Deskripsi data setiap variabel disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2: Ringkasan Deskripsi Data Variabel.

No.	Statistik Deskripsi	Nilai		
		X_1	X_2	Y
1.	Mean	82.35	114.25	101.75
2.	Std. Error of Mean	1.8854	1.6717	1.9754
3.	Median	83	114.5	99.5
4.	Mode	71	109	90
5.	Std. Deviation	11.924	10.5727	12.4936
6.	Variance	142.182	111.782	156.09
7.	Skewness	0.303	-0.505	0.301
8.	Std. Error of Skewness	0.374	0.374	0.374
9.	Range	52	45	44
10.	Minimum	62	89	81
11.	Maximum	114	134	125
12.	Sum	3294	4570	4070
		N=40	N=40	N=40

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari data ukuran statistik untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) yang disajikan pada tabel di atas dapat dinyatakan bahwa tingginya rata-rata skor kepemimpinan kepala sekolah, sebesar 82,35 ditentukan oleh tingginya jumlah skor indikator gaya kepemimpinan demokratik dan partisipatif yang dimiliki kepala sekolah dari 40 responden, yaitu sebesar 1026 dan 1047 dibandingkan jumlah skor indikator gaya kepemimpinan *otokratik* dan *laissz faire*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang dimiliki kepala sekolah, yaitu sebesar 470 dan 751. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka Tapanuli Tengah lebih cenderung menganut gaya kepemimpinan demokratik dan partisipatif. Bahkan dari pengamatan hasil observasi peneliti Gaya kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 1 Tukka juga dapat dikategorikan Gaya Kepemimpinan *Transformasional*. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka sudah sesuai dengan tuntutan pola kepemimpinan yang diinginkan dalam era *desentralisasi* pendidikan saat ini seperti yang diungkapkan oleh Supriadi, 2001: 193) dan Mulyasa, 2001: 126, paradigma kepemimpinan sekolah dalam era *desentralisasi* pendidikan saat ini perlu diarahkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan *partisipatif* dan *transformasional.*

Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka belum sepenuhnya meninggalkan gaya kepemimpinan *otokratik*. Hal ini dapat dilihat dari jumlah skor indikator gaya kepemimpinan otokratik dari 40 responden masih cukup besar, yaitu sebesar 470. Gaya kepemimpinan yang otokratik inilah yang menghambat kemajuan sekolah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sekolah. Sifat *otoriter* dari kepala sekolah adalah kontra *produktif* dengan kebutuhan otonomi dan *desentralisasi* pendidikan dewasa ini (Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001: 193).

Tingkat kepuasaan kerja guru dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah saat ini sudah cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari tingginya rata-rata skor kepuasaan kerja dari 40 guru sebagai responden, yaitu sebesar 114,25 dalam rentangan skor 28 – 140. Gaya kepemimpinan *demokratik* dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

partisipatif yang dimiliki kepala sekolah berdampak pada kepala sekolah menjadi dipercaya, dihargai, didukung oleh guru dan kepala sekolah memperhatikan kesejahteraan bawahan, memberi reward atas kinerja guru. Kepala sekolah memiliki perhatian, mendengarkan ide dari guru-guru, bersahabat dan dekat dengan guru, memperlakukan sama semua staff, dan secara berkala menggunakan ide anggota. Skor perhatian yang tinggi menunjukkan hubungan yang dekat antar pimpinan dan bawahan, demikian sebaliknya. Kondisi ini sesuai dengan pendapat Newstorm (2007: 209) menyatakan suatu kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Jika individu atau kelompok mempersepsi *reward* yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan mengalami kepuasan kerja. Sebagai *outcome* akan terjadi peningkatan komitmen dan usaha untuk mencapai kinerja berikutnya.

Dari Tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa rata-rata jumlah skor kinerja guru dari 40 responden adalah 101,75 dalam rentang skor 28 – 140. Rata-rata skor ini termasuk kategori cukup tinggi karena telah melewati titik tengah interval atau rata-rata skor tersebut lebih besar dari skor 56. Karena rentang interval skor kepuasan kerja dan kinerja guru adalah sama, yaitu 28 – 140, jika dibandingkan rata-rata skor kinerja guru sebesar 101,75 dengan rata-rata skor kepuasan kerja guru sebesar 114,25, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja guru lebih rendah dari tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini menggambarkan bahwa lebih tepat seorang pemimpin terlebih dahulu memberi perhatian, pemberdayaan, dan perbaikan terhadap kepuasan kerja guru, selanjutnya mengharapkan kinerja yang baik dari guru. Hal ini dimungkinkan, guru adalah jabatan fungsional yang tidak dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

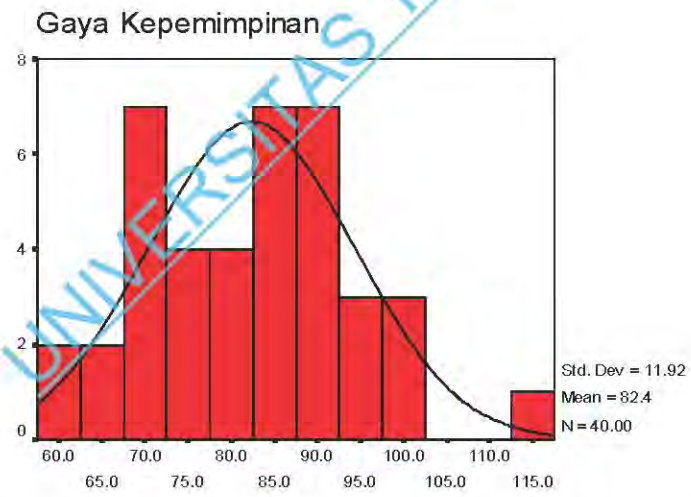
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

disamakan dengan jabatan struktural. Artinya pengelolaan personalia di lembaga pendidikan (sekolah) yang bawahannya adalah orang-orang profesional (guru) lebih *spesifik* dibandingkan pengelolaan personalia di lembaga yang bawahannya adalah pegawai struktural.

Selanjutnya akan disajikan histogram skor setiap variabel secara berturut-turut.

1. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Sebaran data dari 40 orang guru sebagai responden tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah disajikan pada diagram berikut.



Gambar 4.2: Diagram Sebaran Skor Data Kepemimpinan

Dari Tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa skor minimum gaya kepemimpinan yang diperoleh kepala sekolah adalah 62 dan skor maksimumnya adalah 114. Dari hasil perhitungan rata-rata skor kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka Tapanuli Tengah dari 40 orang guru sebagai responden adalah 82,35 dengan standard deviasi adalah 11,92. Hal ini memberi gambaran

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa kepemimpinan kepala sekolah cukup baik dan persepsi guru terhadap kepemimpinan tersebut cukup bervariasi.

Jumlah skor yang diperoleh kepala sekolah berdasarkan 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan yang termuat dalam angket disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3: Jumlah Skor untuk 4 jenis Gaya Kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah SMA Negeri I Tukka Tapteng

No.	Gaya Kepemimpinan	Skor Total	Persentase
1.	Otoriter	470	14,27%
2.	Demokratis	1026	31,15%
3.	Laissez-faire	751	22,80%
4.	Partisipatif	1047	31,79%
Jumlah		**3294**	**100%**

Persentase skor untuk tiap-tiap jenis gaya kepemimpinan disajikan pada diagram berikut.

Gambar 4.3: Diagram Persentase Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri I Tukka Tapanuli Tengah.

Berdasakan data pada Tabel 4.2 dan diagram di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Tukka Tapanuli Tengah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *partisipatif*, sebab gaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan demokratik sebenarnya hampir sama dengan gaya kepemimpinan partisipatif seperti yang diungkapkan oleh Miftah Thoha (1995:45) bahwa kepemimpinan partisipatif, atau disebut juga kepemimpinan demokratis, memberikan peluang kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam bentuk pemberian informasi, pendapat dan usul-usul, tetapi, keputusan terakhir tetap harus diambil oleh pemimpin, setelah berkonsultasi dengan bawahan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah ini sesuai dengan jenis lembaga yang ia pimpin, yaitu lembaga non profit (dalam hal ini sekolah) dimana bawahannya terdiri dari guru-guru yang memiliki jabatan fungsional (keahlian tertentu yang dimungkinkan tidak dimiliki kepala sekolah) dan para pegawai yang mendukung kinerja administrasi sekolah. Dengan demikian kepala sekolah lebih memandang guru sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Robert G. Owens (1981: 89) bahwa pola kepemimpinan *participative* adalah pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas kemitraan dan kesejawatan. Semua persoalan organisasi diselesaikan secara tim, dan karenanya orientasi kepemimpinan pada pola ini diarahkan pada aspek pertanggungjawaban.

Walaupun kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri I Tukka cenderung demokratik dan partisipatif, namun tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan yang otokratik dan *laissez-faire*. Hal ini dapat dicermati dari jumlah skor yang diperoleh pada jenis kepemimpinan otokratik dan *laissez-faire*, yaitu sebesar 470 dan 751. Data ini menunjukkan bahwa jenis kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin tidak bersifat mutlak namun bersifat relatif. Artinya tidak ada

UNIVERSITAS TERBUKA

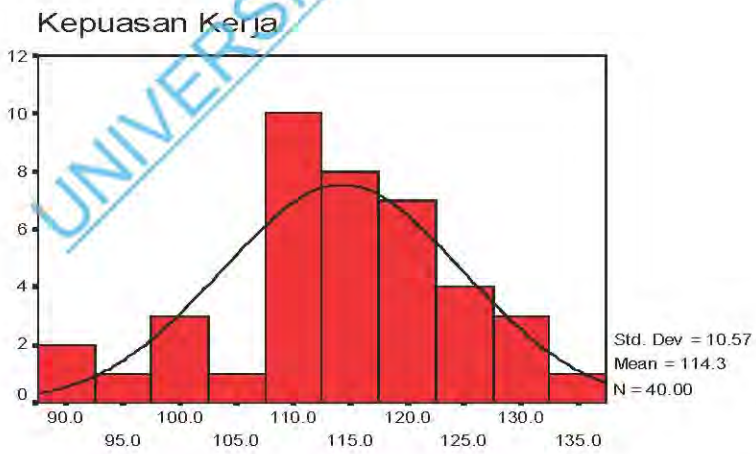
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seorang pemimpin yang dipersepsi oleh bawahannya, konsisten terhadap salah satu tipe kepemimpinan. Tetapi praktek kepemimpinan seseorang itu adalah hasil perpaduan sifat individu dan sosial, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika sedang mempengaruhi bawahannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Kepuasan Kerja (X_2)

Sebaran data dari 40 orang guru sebagai responden tentang kepuasan kerja guru di SMA Negeri I Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah disajikan pada diagram berikut.



Gambar 4.4. Diagram Sebaran Skor Kepuasan Kerja Guru

Dari Gambar 4.4 ditunjukkan bahwa skor minimum kepuasan kerja adalah 89 dan skor maksimumnya adalah 134. Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa rata-rata skor kepuasan kerja dari 40 orang guru sebagai responden adalah 114,3 dengan nilai standard deviasi adalah 10,57. Rata-rata skor tersebut termasuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kategori cukup tinggi. Hal ini menggambarkan responden menunjukkan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Persepsi positif responden terhadap pekerjaannya, juga menunjukkan bahwa responden menyukai, menghargai dan menikmati pekerjaannya. Greenberg (2008: 211) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap terhadap pekerjaan. Lebih jauh Luthans (2005: 212) mendefinisikannya sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian *outcome* dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan.

Dalam penelitian ini, terdapat 4 (empat) indikator kepuasan kerja yang ditetapkan, yaitu (1) terpenuhinya kebutuhan atas kinerja, (2) kesesuaian tugas dengan keahlian, (3) dorongan yang kuat melakukan tugas, dan (4) penghargaan atas kinerja/keberhasilan serta responden penelitian ini adalah 40 orang guru. Perolehan skor untuk tiap-tiap indikator disajikan pada tabel berikut.

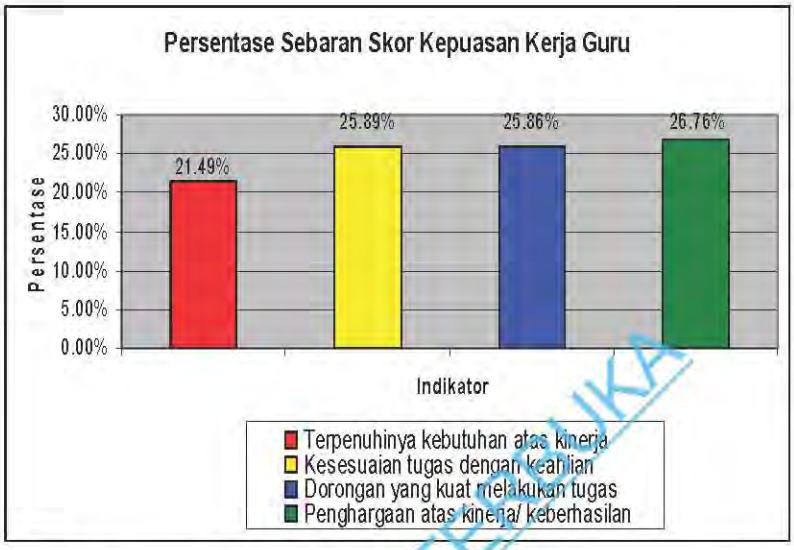
Tabel 4.4: Jumlah Skor untuk 4 (empat) Indikator Kepuasan Kerja yang Dirasakan Guru SMA Negeri I Tukka Tapteng

NO	INDIKATOR	SKOR	PERSENTASE
1	Terpenuhinya kebutuhan atas kinerja	982	21.49%
2	Kesesuaian tugas dengan keahlian	1183	25.89%
3	Dorongan yang kuat melakukan tugas	1182	25.86%
4	Penghargaan atas kinerja/ keberhasilan	1223	26.76%
JUMLAH		4570	

Persentase skor untuk tiap-tiap jenis gaya kepemimpinan disajikan pada diagram berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Gambar 4.5: Diagram Persentase Skor Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri I Tukka Tapanuli Tengah

Dari tabel di atas, jumlah skor tertinggi dari 4 indikator kepuasan kerja adalah indikator keempat (penghargaan atas kinerja/keberhasilan), yaitu sebesar 1223. Jumlah skor ini memberi petunjuk bahwa kepuasan kerja guru terjadi oleh karena pemberian reward oleh kepala sekolah. Apabila pimpinan memberi perhatian dan menghargai hasil kerja guru, maka guru lebih memiliki gairah bekerja melakukan hal yang terbaik. Motivasi guru melaksanakan tugasnya terjadi ketika mereka memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya dan merasakan adanya penghargaan terhadap upaya/usaha-usaha dalam melaksanakan kerja tersebut. Hal ini sejalan dengan Newstorm (2007: 209) menyatakan suatu kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Jika individu mempersepsi *reward* yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan mengalami kepuasan kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

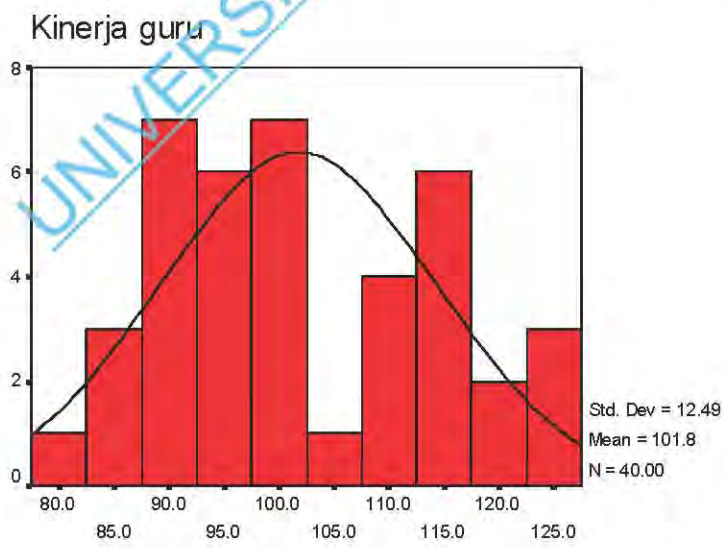
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Jumlah skor tertinggi dari indikator kepuasan kerja yang berikutnya adalah jumlah skor indikator yang kedua (kesesuaian tugas dengan keahlian) dan ketiga (dorongan yang kuat melakukan tugas), yaitu sebesar 1183 dan 1182. Hal ini sangat wajar sebab sudah pasti guru diberi tugas mengajar sesuai bidang ilmunya dan punya dorongan yang kuat melaksanakan tugasnya. Dorongan yang kuat dari dalam diri guru melaksanakan tugasnya dengan baik disebabkan pemberian tugas guru sesuai dengan keahliannya dan *reward* yang diperolehnya dari apa saja yang dilakukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Kinerja Guru (Y)

Sebaran data dari 40 orang guru sebagai responden tentang kinerja guru di SMA Negeri I Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah disajikan pada diagram berikut.



Gambar 4.6. Diagram Sebaran Skor Kinerja Guru

Dari Gambar 4.6 diperoleh informasi bahwa skor minimum kinerja guru adalah 81 dan skor maksimumnya adalah 125. Dari hasil perhitungan diperoleh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa rata-rata skor kinerja guru dari 40 orang responden adalah 101,8 dengan nilai standard deviasi adalah 12,49.

Dalam penelitian ini, terdapat 4 (empat) indikator kinerja guru yang ditetapkan, yaitu (1) hasil kompetensi kepribadian, (2) hasil kompetensi sosial, (3) hasil kompetensi profesional, dan (4) hasil kompetensi pedagogik serta responden penelitian ini adalah 40 orang guru. Perolehan skor untuk tiap-tiap indikator disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5: Jumlah Skor untuk 4 (empat) Indikator Kinerja Guru SMA Negeri I Tukka Tapteng

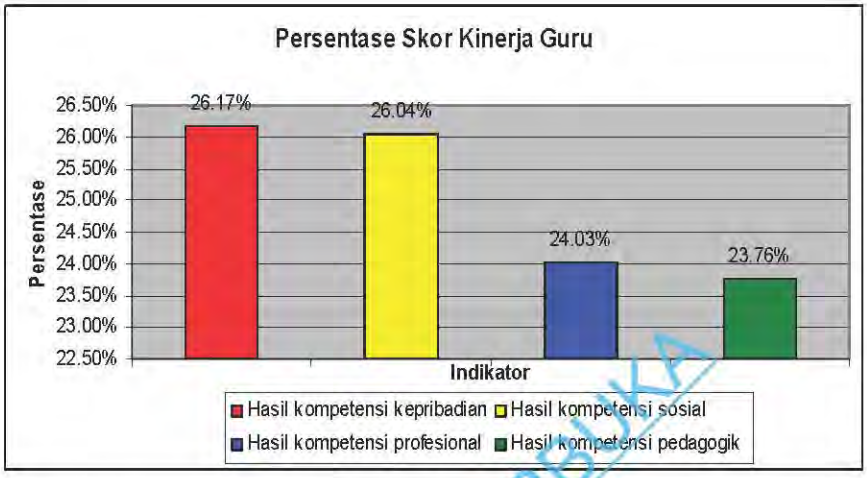
NO	INDIKATOR	SKOR	PERSENTASE
1	Hasil kompetensi kepribadian	1065	26.17%
2	Hasil kompetensi sosial	1060	26.04%
3	Hasil kompetensi profesional	978	24.03%
4	Hasil kompetensi pedagogik	967	23.76%
		4070	

Dari tabel di atas diperoleh informasi bahwa jumlah skor tertinggi dari keempat indikator adalah jumlah skor indikator pertama (hasil kompetensi kepribadian) dan diikuti jumlah skor indikator kedua, yaitu sebesar 1065 dan 1060. Hal ini menunjukkan bahwa yang dapat dibanggakan dari seorang guru adalah kepribadiannya dan nilai sosialnya. Perhatian guru terhadap kinerja profesionalnya masih dinomor duakan. Kenyataan ini dimungkinkan bahwa kompetensi keilmuan dan keterampilan berkarya yang dimiliki guru masih tergolong rendah.

Persentase skor untuk tiap-tiap jenis gaya kepemimpinan disajikan pada diagram berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Gambar 4.7: Diagram Persentase Skor Kinerja Guru SMA Negeri I Tukka Tapanuli Tengah

Berdasarkan diagram di atas, kompetensi keilmuan dan keterampilan pedagogik guru masih jauh di bawah kualitas kepribadian dan sosial guru.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Uji Persyaratan Analisis

1. Pengujian Normalitas Data

Uji persyaratan analisis pada penelitian ini terdiri dari uji normalitas, linieritas dan homogenitas. Rangkuman hasil uji normalitas disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6: Rangkuman Uji Normalitas (Liliefors)

	X_1	X_2	Y
Lo	0.1081	0.0772	0.1055
L_{tabel}	0.14	0.14	0.14

Keterangan : X_1 (Gaya Kepemimpinan); X_2 (Kepuasan Kerja); Y (Kinerja Guru)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil pengujian asumsi *normalitas* menunjukkan bahwa keseluruhan data memiliki distribusi yang normal. Hal ini ditunjukkan dengan harga Lo < L_{tabel} (0.14) untuk semua variabel. Dengan demikian uji persyaratan normalitas terpenuhi.

2. Uji Linieritas Regresi

Persamaan regresi yang mewakili pengaruh antar variabel penelitian diasumsikan merupakan persamaan linier. Berdasarkan perhitungan pada Lampiran 3 diperoleh persamaan regresi berikut.

$$y = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2$$

Namun demikian perlu diuji apakah asumsi linieritas ini dipenuhi, sehingga dapat dipastikan bahwa persamaan linier di atas benar mewakili pengaruh antar variabel penelitian. Pengujian linieritas menggunakan bantuan software SPSS, dengan hasil pengujian untuk setiap variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.7: Rangkuman Hasil Uji Linieritas Variabel

	X_1	X_2
Y	F = 1.877 Sig = 0.096	F = .579 Sig = 0.884

Keterangan : X_1 (Gaya Kepemimpinan); X_2 (Kepuasan Kerja); Y (Kinerja Guru)

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas tampak bahwa nilai signifikansi *deviation from linearity* untuk semua variabel > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh untuk tiap variabel linier, artinya persyaratan linieritas terpenuhi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan

1. Pengujian koefisien regresi Berganda (X1 dan X2 serentak terhadap Y)

Berdasarkan perhitungan pada lampiran 8 diperoleh persamaan regresi $y = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2$. Untuk memeriksa apakah ada pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat perlu diuji keberartian koefisien regresi.

Tabel 4.8: Anova Uji Keberartian Koefisien Regresi Berganda

Sumber Variabel	dk	JK	KT	F hit	$F_{0,05;\ 2,37}$
Regresi(x,y)	2	3412,9985	1706,4993	23,608	3,252
Error	37	2674,5015	72,283824		
Total	39	6087,5			

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa $F_{hit} > F_{tabel}$ (23,608 > 3,252), berdasarkan perbandingan ini dapat disimpulkan bahwa koefisien kedua variabel berarti (signifikan). Dengan kata lain kedua variabel bebas secara bersama-sama memberi pengaruh positif terhadap variabel terikat. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis yang menyatakan "ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah" dapat diterima.

Penerimaan hipotesis pertama penelitian ini dapat diartikan bahwa meningkatnya nilai (kesesuaian) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru berdampak langsung terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang melibatkan bawahan (guru) dalam merancang, melaksanakan, dan mengambil keputusan berbagai kebijakan di sekolah akan berdampak pada turut

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sertanya bawahan (guru) bertanggungjawab terhadap keberhasilan program-program yang direncanakan untuk pencapaian tujuan (individu atau kelompok) sekolah. Selanjutnya, ketika kepala sekolah memberi reward terhadap kinerja guru akan menghasilkan dampak pada kinerja berikutnya. Newstorm (2007: 209) menyatakan suatu kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Jika individu mempersepsi reward yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan mengalami kepuasan kerja. Sebagai *outcome* akan terjadi peningkatan komitmen dan usaha untuk mencapai kinerja berikutnya. Implementasi model ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengupayakan peningkatan usaha individu (guru) untuk mencapai kinerja, dengan cara ini guru akan menerima *reward* yang mendorong munculnya kepuasan dan komitmen kerja. Diupayakan untuk menghindari kinerja rendah yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan mengakibatkan terjadinya kondisi keluar dari pekerjaan, absen, malas ataupun tindak kekerasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tukka cenderung menganut pola (gaya) kepemimpinan transformasional yang memadukan pola kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Kepala sekolah memandang guru sebagai mitra dan teman sejawat, bukan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hasil analisis data dan observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah memiliki kemauan dan kemampuan untuk menjelaskan secara rinci berbagai kegiatan kepada guru, sebelum kegiatan tersebut dilakukan. Demikian juga, pembagian tugas dilakukan dengan mekanisme yang transparan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan *akuntabel.* Tugas-tugas yang diberikan kepada guru sesuai dengan keahliannya. Dalam pembenahan administrasi, pemecahan masalah siswa dan guru, kepala sekolah sering terjun langsung ikut terlibat dalam pemecahan masalah tersebut bersama guru dan pegawai. Disamping itu kepuasan kerja guru yang terjadi lebih karena mendapat penghargaan atas keberhasilan yang dilakukan guru dan ketepatan pemberian tugas sesuai dengan keahlian guru. Hal ini sejalan dengan Abi Sujak (1990:42) yang menyatakan pola kepemimpinan *consultative* adalah pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas keefektifan kepemimpinan organisasi, karenanya orientasi kepemimpinan diarahkan untuk memberi bantuan kepada bawahan yang menghadapi kesulitan kerja. Adapun pola kepemimpinan *participative* adalah pola kepemimpinan yang didasarkan pada asas kemitraan dan kesejawatan. Semua persoalan organisasi diselesaikan secara tim, dan karenanya orientasi kepemimpinan pada pola ini diarahkan pada aspek pertannggungjawaban (Robert G. Owens, 1981:89).

Hasil observasi di lapangan (sekolah) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu melibatkan komite sekolah dalam berbagai rapat perencanaan program dan penggunaan anggaran di sekolah. Para guru yang memiliki prestasi diberi penghargaan berupa sertifikat guru teladan dan pemberian insentif serta beasiswa bagi siswa berprestasi. Hasil analisis regresi ganda menunjukkan perlakukan kepala sekolah tersebut berdampak pada peningkatan kinerja guru secara signifikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Greenberg (2008: 249) menyatakan hasil persepsi ini menjadi *reward value* yang memberi pengaruh terhadap usaha (*effort*) individu dalam mewujudkan kinerjanya. Pada model ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dijelaskan bahwa sifat-sifat diri serta persepsi terhadap peran (*role*) di dalam organisasi turut mempengaruhi kinerja yang memberi dampak terhadap kepuasan kerja tersebut. Implikasi model ini dalam manajemen kinerja dilakukan dengan membuat disain pekerjaan yang bervariasi dan menantang sehingga individu dapat memberi *reward* terhadap dirinya sendiri (reward internal) atas kinerjanya yang baik. Selain itu *reward* yang disediakan organisasi diupayakan agar memiliki nilai yang tinggi dan dipersepsi melebihi harapan individu. Sejalan dengan teori ini Lawrer & Porter dalam Feldman dan Arnold mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel persepsi individu terhadap *reward* yang diiterimanya baik secara intrinsik dan ekstrinsik.

Kepemimpinan tidak memberikan *efek* yang kuat untuk membangun atmosfir akademik kecuali melalui penguatan manajemen internal, maka proses pemertahanan kinerja harus dibangun atas penguatan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan medium yang efektif untuk membangun atmosfir akademik. Transparansi, akuntabilitas, pemberdayaan berbasis kompetensi, *merit system*, sistem perencanaan yang menetapkan arah dan prioritas yang jelas serta mekanisme pengendalian yang handal dapat membangkitkan suasana akademik yang sehat.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Pengujian Koefisien Regresi Berganda (Secara Parsial)

Selanjutnya akan diperiksa apakah masing-masing variabel bebas (gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja) memberi kontribusi terhadap variabel terikat (kinerja guru). Variabel bebas akan dikatakan mempengaruhi variabel terikat jika

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

koefisien variabel tersebut dalam persamaan regresi berarti ($\neq 0$). Untuk itu dilakukan uji keberartian koefisien masing-masing variabel bebas secara individual.

a) Uji keberartian koefisien b_1

Untuk α = 5% diperoleh titik kritis -2,336 atau 2,336 dengan kriteria pengujian tolak Ho jika to < -2,336 atau to > 2,336 Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh Se = 5,0578 dan Sb_1 = 0,0757, sehingga diperoleh harga to = 3,04961. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak yang artinya ada pengaruh X_1 (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja guru jika variabel X_2 (kepuasan kerja) dianggap konstan.Dengan demikian variabel X_1 (gaya kepemimpinan) memberi kontribusi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam implementasi prinsip-prinsip manajemen internal, maka peningkatan kualitas kinerja guru merupakan fungsi yang kontinum dari proses pemberdayaan (*empowering*), kepedulian (*care*), dan kemampuan mengarahkan (*coaching*) staf dalam pengelolaan sumberdaya secara efektif dan efisien.

Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu dan kelompok. Jika produktivitas organisasi sama dengan agregasi produktivitas individu dengan kelompok maka kepemimpinan dalam organisasi tersebut tidak berfungsi secara optimal. Sebuah organisasi yang memiliki pemimpin yang visioner mampu melahirkan produktivitas organisasi melebihi sigma produktivitas individu dan kelompok.

Kinerja sekolah dirancang dalam 6 (enam) domain utama, yakni (1) lulusan yang kompeten, (2) kurikulum yang relevan berdasarkan kebutuhan *internal* dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

external stakeholders, (3) model pembelajaran dan pendidikan berbasis budaya bangsa, (4) hasil penelitian berbasis pengembangan ilmu pengetahuan dan terapan, (5) layanan terhadap masyarakat, dan (6) kerjasama eksternal berbasis *income generating*.

Keseluruhan produk tersebut diciptakan berdasarkan kreativitas individual dan kelompok. Akibatnya, sangat dimungkinkan terjadi perbedaan penafsiran dan pemahaman yang menimbulkan penurunan relevansi, efisiensi dan efektivitas produk. Dalam hal ini dibutuhkan sebuah kekuatan pemimpin yang secara konsisten dapat mengarahkan dan menentukan lintasan terpendek proses penciptaan produk agar nilai kebermanfaatan produk tetap terjaga.

Uraian di atas menunjukkan bahwa produktivitas individu dan kelompok guru sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk menetapkan peran guru sesuai jenis, spesifikasi dan kebermanfaatan produk yang akan dihasilkan. Setiap individu atau kelompok memerlukan dukungan kelompok lain agar kinerja yang dihasilkan memiliki sumbangan terhadap kinerja kelompok lainnya. Nilai kebermanfaatan hasil penelitian dibutuhkan oleh kelompok pengembang kurikulum, demikian sebaliknya. Oleh karenanya, kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan jaringan ketersambungan antara berbagai produk (kinerja)..

Layanan yang berkualitas berupa pengabdian sekolah terhadap masyarakat dapat dibangun berbasis riset sehingga secara akurat dapat mengembangkan kualitas hidup masyarakat. Lemahnya kepemimpinan di sekolah akan mengakibatkan sistem pengabdian yang dikembangkan di sekolah tidak mampu mengakses hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh kelompok guru. Pengembangan kompetensi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lulusan, inovasi kurikulum, pengembangan model pembelajaran dan pendidikan yang handal, pengabdian yang berkualitas, serta kerjasama eksternal berbasis *income generating* dapat dikembangkan berbasis hasil penelitian. Untuk itu diperlukan mediasi lintas sektor oleh kepala sekolah.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan dukungan yang kuat terhadap kinerja guru secara individual, kelompok dan sekolah. Selain itu, aspek relevansi, efisiensi dan efektivitas merupakan perpaduan dari nilai dari seluruh kinerja guru di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru sangat tergantung dengan kekuatan kepemimpinan di sekolah.

b) Uji keberartian koefisien b_2

Untuk $\alpha = 5\%$ diperoleh titik kritis -2,336 atau 2,336 dengan kriteria pengujian tolak Ho jika to < -2,336 atau to > 2,336 Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh Se = 5,0578 dan Sb_2 = 0,0854, sehingga diperoleh harga to = 9,3178. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak yang artinya ada pengaruh X_2 (kepuasan kerja) terhadap kinerja guru jika variabel X_1 (gaya kepemimpinan) dianggap konstan. Dengan demikian variabel X_2 (kepuasan kerja) memberi kontribusi terhadap kinerja guru.

3. Koefisien Korelasi Antar Variabel

Pada tahap sebelumnya telah dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas memberi kontribusi terhadap variabel terikat baik secara bersamaan maupun individual. Langkah selanjutnya adalah memeriksa seberapa besar kontribusi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk itu perlu dihitung koefisien determinasi melalui perhitungan atas koefisien korelasi antar variabel. Hasil perhitungan korelasi antar variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.9: Korelasi Antar Variabel

	X_1	X_2	Y
X_1	1	0.130474	0.352411
X_2	0.130474	1	0.277878
Y	0.352411	0.277878	1

Keterangan : X_1 (Gaya Kepemimpinan); X_2 (Kepuasan Kerja); Y (Kinerja Guru)

a. Koefisien Korelasi Berganda

Sebelum ditentukan nilai koefisien determinasi, terlebih dahulu dihitung nilai koefisien korelasi parsial dan koefisien korelasi berganda dari setiap variabel-variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini secara bersama-sama. Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran diperoleh bahwa koefisien korelasi antara variabel kinerja guru dan variabel gaya kepemimpinan diperoleh $r_{y1.2}$ =0.309997. untuk nilai koefisien korelasi variabel kinerja guru dan variabel kepuasan kerja diperoleh $r_{y2.1}$ = 0.706013. Selanjutnya dihitung juga nilai koefisien korelasi variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja guru. Dari hasil perhitungan diperoleh $r_{12.y}$ = -0.08692.

b. **Koefisien Penentu/Determinasi Berganda**

Sebelum dihitung nilai dari koefisien determinasi berganda, terlebih dahulu dihitung nilai untuk menentukan koefisien penentu antara dua variabel lainnya dengan menganggap variabel yang lain konstan Untuk mengetahui koefisien penentu/determinasi kinerja guru dan gaya kepemimpinan diperoleh dari

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengkuadratkan hasil perhitungan $r_{y1.2}$ =0.309997, diperoleh $r^2_{y1.2}$ = 0,096. Hal ini berarti bahwa hubungan kinerja guru dan gaya kepemimpinan adalah 9,6%. Artinya gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru sebesar 9,6%

Perhitungan selanjutnya adalah menghitung nilai koefisien penentu/determinasi kinerja guru dan kepuasan kerja guru. Nilai koefisien penentu/determinasi kinerja guru dan kepuasan kerja guru diperoleh dari mengkuadratkan hasil perhitungan $r_{y2.1}$ = 0.706013, diperoleh $r^2_{y2.1}$ = 0,49846. Dari hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hubungan kinerja guru dan kepuasaan kerja guru adalah 49,846%. Artinya kepuasaan kerja guru mempengaruhi kinerja guru sebesar 49,846%.

Setelah perhitungan koefisien penentu/determinasi parsial dilakukan, maka selanjutnya adalah menghitung nilai koefisien korelasi berganda variabel gaya kepemimpinan, variabel kepuasan kerja guru, dan variabel kinerja guru secara bersama-sama. Dari hasil perhitungan diperoleh R^2 = 0,560657. Ini berarti bahwa hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasaan kerja guru terhadap kinerja guru adalah 56,0657% dan dinyatakan dengan persamaan regresi :

$$\hat{y} = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2.$$

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terfokus pada pengujian pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru yang disediakan dalam model regresi linier ganda. Untuk keperluan ini digunakan analisis regresi bantuan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

software, yaitu SPSS dan Microsoft Exel. Namun demikian penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dapat mengakibatkan keterbatasan pada pengukuran variabel secara akurat. Secara teoritik sebagaimana diuraikan pada Bab II, Fiedler (dalam Robbins, 2007: 523-524) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja kelompok tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan pemimpin untuk memberi kendali dan pengaruh.

Kunci keefektifan pimpinan menurut model ini adalah dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi. Penelitian ini belum secara mendalam melakukan observasi terhadap suasana kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.

Penelitian ini juga sangat terbatas atas materi yang diteliti, penulis juga menyadari ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan kepuasan kerja guru, seperti pengaruh birokrasi, kondisi linkungan, kenyamanan kerja, dengan harapan menjadi materi para peneliti lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru secara bersama-sama memberi pengaruh positip terhadap Kinerja Guru. Besarnya persentase kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasaan Kerja Guru adalah 56,066%. Besarnya persentasi tersebut dapat *diinterpretasikan* bahwa jika terdapat 100 orang guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah, maka terdapat 56 guru yang menyatakan bahwa kuantitas dan kualitas kinerja guru ditentukan secara bersama-sama oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Besarnya pengaruh ini dinyatakan dalam model persamaan regresi

   $\hat{y} = -8{,}216 + 0{,}231X_1 + 0{,}796X_2$. Hal ini dapat dimaknai bahwa satu satuan pengukuran kinerja guru ditentukan oleh 0,231 satuan pengukuran gaya kepemimpinan kepala sekolah dan 0,796 satuan pengukuran kepuasan kerja guru dengan konstanta regresi adalah -8,216.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah memberi pengaruh yang positip terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh ini adalah 9,6%. Hal ini dapat dimaknai dengan gambaran bahwa jika terdapat 100 orang guru di SMA Negeri 1 Tukka

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kabupaten Tapanuli Tengah, maka terdapat minimal 9 guru menyatakan bahwa kuantitas dan kualitas kinerja guru ditentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

3. Kepuasan kerja guru memberi pengaruh yang positip terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh ini adalah 49,486%. Hal ini dapat dimaknai bahwa jika terdapat 100 orang guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah, maka terdapat 49 guru (pembulatan 49,486) menyatakan bahwa kuantitas dan kualitas kinerja guru ditentukan oleh kepuasan guru melaksanakan tugas di sekolah.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan penelitian di atas, maka penulis memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada kepala sekolah dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja guru di sekolah, antara lain:

1. Dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja guru di sekolah, Kepala Sekolah perlu membuat perencanaan program yang matang, pemetaan keahlian guru dan memberikan tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan guru melalui mekanisme yang transparan dan akuntabel. Kepala sekolah perlu memberdayakan guru melalui (1) pemberian kesempatan kepada guru mengikuti pelatihan, seminar, loka karya, dan studi lanjut untuk meningkatkan kompetensi guru untuk pemenuhan tuntutan Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan; (2) pemberian *reward* atau *punishment* atas gagasan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

prestasi guru dalam pelaksanaan tugasnya berupa insentif, imbalan jasa, penghargaan, dan hukuman disiplin sesuai aturan yang disepakati bersama; (3) melakukan *couching* dan *caring* melalui monitoring dan evaluasi kinerja guru. Kepala sekolah harus memberikan keyakinan dan mempengaruhi para guru serta turut berpartisipatif dalam pelaksanaan tugas sehingga tujuan yang ditetapkan akan tercapai.

2. Untuk meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah, Kepala Sekolah perlu melakukan yang benar dengan cara yang benar atas seluruh program/kegiatan di sekolah sebab Kepala Sekolah adalah ujung tombak sebagai *leader* sekaligus *manager* di lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus dapat menciptakan suasana iklim akademik yang kondusif melalui komunikasi dan sosialisasi program sekolah secara transparan dan akuntabel kepada seluruh sivitas akademika dan pemangku kepentingan.
3. Kepala Sekolah perlu mengembangkan instrumen dan melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja guru secara terjadwal. Hasil-hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai bahan refleksi untuk melakukan manajemen personalia berbasis data. Komitmen dari tiap individu (guru) merupakan sesuatu hal yang paling penting agar kinerja guru yang diharapkan dapat terlaksana. Peranan Komite sekolah dan pengusaha bahkan semua pihak yang perduli dalam mendukung program pendidikan di SMA Negeri 1 Tukka juga sangat diharapkan sebagai *stakeholder* sebagai mitra kerja untuk mewujudkan Visi SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40386.pdf

DAFTAR PUSTAKA

Bateman and Snell. (2008). *Management*. New York: McGraw Hill.

Basu, Swastha. (1984). *Azas-azas manajemen Modern*. Yogjakarta: Liberti.

Dale, Timpe, A. (2002). *Kepemimpinan, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

Davis. (1997). *Human Behaviour at Work*. New York: McGraw Hill.

Depdiknas. (2001*a*). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas.

Ernie, Tisnawati, Sule & Kurniawan, Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Group.

Fasli, Jalal, dan Supriadi, Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Aicitia.

Fred Fiedler. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Feldman Danie C, Arnold, J. Hugh. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. New Jersey: (Mc Graw Hill.

Gagne, R.M. (1977). *The Condition of Learning*. New Jersey: Holf Renehart and Wiston.

Green Berg Jerald, Baron Robert A. (2008). *Behavior in Organizations*. New Jersey.

Hersey and Blanchard. (1987). *Management of Organizational Behaviour*. New Delhi: Prantice Hall.

Kinicky and Robert. (2006). *Orgnization Behhaviour*. New York : McGraw Hill.

Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. (2000). *Educational Administration: Concepts And Practice. 3rd Edition*. USA: Stamford.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

Lusier Robert N. (1997). *Management; Consep, Aplication, Skill Development*. New York: International Thomson Publishing.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior, Eleventh Edition*. Singapore: Mc-Graw Hill.

McShane & Von Glinov. (2000). *Organizational Behavior*. New York: Mc Grawhill.

Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah* (*Konsep, Strategi, dan Implementasi*). Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mullins Lauriel J. (2005). *Management and Organizational Behavior* . Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, Inc.

Miftah, Thoha. (2008). *Kperilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

-------, --------. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.

Newstrom & Davis Keith, John W. (2004). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Owens, G. Robert. (1987). *Organization Behavior in Education* (4th edition) Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Paul Hersey and Ken Blanchard. (1982). *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P dan Coulter Mary. (2007). *Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Singarimbun, Masri. *Metode dan Proses Penelitian"*, dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (1989). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.

Sudjana. (1992). *Metoda statistika*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Alfabeta.

Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan Manajer: Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali.

Timpe, A. Dale. (1989). *The Art and Science of Business Management Productivity*. New York: Kent Publishing.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Thomas S. Bateman Scott A. Snell. (2008). *Manajemen, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitip*. Jakarta: Salemba Empat.

Winardi. (1990). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Williams, Chuck. (2008). *Effecive Management*. South Western: Thomson Coorperation.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN

Lampiran 1	:	Instrumen Penelitian
Lampiran 2	:	Data Ujicoba
Lampiran 3	:	Data Penelitian
Lampiran 4	:	Grafik Sebaran Skor berdasarkan Indikator Angket
Lampiran 5	:	Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Instrumen
Lampiran 6	:	Uji Normalitas
Lampiran 7	:	Uji Linieritas
Lampiran 8	:	Uji Hipotesis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 1

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN

A. TUJUAN

Tujuan penggunaan kuesioner ini adalah untuk mengukur gaya kepemimpinan Kepala Sekolah menjalankan tugas dan fungsinya di sekolah, tempat Bapak/Ibu bekerja.

B. PETUNJUK

a. Objek penilaian adalah Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah
b. Penilaian ini diberikan oleh guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah.
c. Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian dengan cara memberi tanda cek (√) pada lajur yang tersedia.
d. Makna angka penilaian adalah 1 (tidak pernah); 2 (kadang-kadang); 4 (sering); 5 (selalu).
e. Kerjasama Bapak/Ibu amat diperlukan untuk menjawab item kuesioner dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya sesuai apa yang Bapak/Ibu 'alami' dan 'rasakan' di tempat kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. TABEL ASPEK PENILAIAN

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
1.	Kepala Sekolah tidak melibatkan guru/pegawai dalam mengambil kebijakan dan keputusan.				
2.	Kepala Sekolah membagi tugas ke bawahan sesuai keinginannya.				
3.	Kepala Sekolah membuat perencanaan sekolah secara individu (tidak melibatkan guru dan pegawai).				
4.	Kepala sekolah mendikte seluruh aktivitas				

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
	bawahan dan mengatur seluruh tugasnya sesuai dengan keinginannya.				
5	Kepala sekolah hanya menghargai kinerja guru dan pegawai yang mengikuti aturannya.				
6	Kepala sekolah menilai kinerja guru/pegawai berdasarkan kriterianya sendiri.				
7	Kepala sekolah melibatkan seluruh sivitas akademika sekolah dalam mengambil keputusan.				
8	Aturan dan peraturan di sekolah disepakati bersama oleh seluruh komponen sekolah (kepala sekolah, guru, pegawai, siswa, dan komite sekolah)				
9	Kepala sekolah melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengembangan program-program sekolah.				
10	Sekolah memiliki analisis tugas/jabatan dan struktur organisasi yang disepakati bersama.				
11	Kinerja guru/pegawai dinilai sesuai tujuan dan kriteria yang ditetapkan bersama.				
12	Kepala sekolah memberi penghargaan kepada guru/pegawai/siswa atas prestasi/kinerja yang baik berdasarkan kriteria yang objektif.				
13	Kepala sekolah memberi peluang kepada kelompok atau individu mengambil kebijakan dan keputusan dalam mengatasi berbagai masalah sekolah.				
14	Kepala sekolah memberikan otonomi yang tinggi kepada guru/pegawai dalam berinovasi untuk meningkatkan kualitas kinerja sekolah.				
15	Program-program yang akan dilakukan tergantung pada bawahan dan sesuai kebutuhan sekolah.				
16	Bawahan diberi kebebasan dalam memilih dan menetapkan pelaksana tugas/program.				
17	Tidak ada aturan yang mengikat dalam penilaian kinerja staf (guru dan pegawai)				
18	Prestasi dan penghargaan terhadap kinerja staf adalah atas nama individu atau kelompok.				
19	Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan dan keputusan terlebih dahulu meminta pendapat dan saran anggota secara terbuka dan bersifat *bottom-up*				

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
	(berangkat dari bawah).				
20	Kepala sekolah lebih berorientasi pada sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan sekolah dari pada tugas-tugas yang akan dilakukan.				
21	Pemecahan masalah sekolah melibatkan partisipasi seluruh sivitas akademika sekolah.				
22	Kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah dalam perencanaan dan pengembangan program-program sekolah.				
23	Kepala Sekolah menyampaikan tujuan dan informasi dengan jelas atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh guru				
24	Kepala Sekolah menciptakan suasana hubungan kerja yang menggembirakan bawahan				

UNIVERSITAS TERBUKA

KUESIONER KEPUASAN KERJA GURU

A. TUJUAN

Tujuan penggunaan kuesioner ini adalah untuk mengukur kepuasan kerja guru menjalankan tugas profesionalnya di sekolah, tempat Bapak/Ibu bekerja.

B. PETUNJUK

1. Objek penilaian adalah kepuasan kerja guru.
2. Penilaian ini diberikan oleh guru di sekolah.
3. Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian dengan cara memberi tanda cek (√) pada lajur yang tersedia.
4. Makna angka penilaian adalah 1 (sangat tidak puas); 2 (kurang puas); 4 (puas); 5 (sangat puas).
5. Kerjasama Bapak/Ibu amat diperlukan untuk menjawab item kuesioner dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya sesuai apa yang Bapak/Ibu 'alami' dan 'rasakan' di tempat kerja.

C. Informasi Responden

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
2. Tahun Kelahiran : _____
3. Pendidikan : a. D. I b. D.II
   c. D.III d. Sarjana
4. **Gaji Kotor per Bulan** : ‹ **Rp. 2.000.000** ☐
   Rp. 2.000.001 – Rp. 3. 000.000 ☐
   Rp. 3.000.001 – Rp. 4. 000.000 ☐
   Rp. 4.000.001 – Rp. 5. 000.000 ☐
   › **Rp. 5.000.00** ☐
   Rp. .....
   (mohon diisi responden)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. TABEL ASPEK PENILAIAN

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
1.	Besarnya gaji yang saya peroleh perbulan				
2.	Besarnya gaji yang saya terima mempengaruhi tanggungjawab saya				
3.	Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan jenjang pendidikan yang saya miliki.				
4.	Insentive yang saya terima dari Pememerintahan Kabupaten tempat saya bekerja. Rp. ...../bulan				
5.	Kesesuaian besarnya tunjangan jabatan yang saya terima dengan tanggungjawab saya				
6	Tidak ada pekerjaan yang dilakukan sia-sia karena selalu mendapat imbalan				
7	Pemberian insentif dilakukan secara adil dan transparan.				
8.	Pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan keahlian saya				
9.	Materi pekerjaan yang dibebankan dalam cakupan keahlian saya				
10.	Kesempatan yang diberikan sekolah untuk pengembangan kemampuan/potensi yang saya miliki.				
11.	Kesempatan menggunakan metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan				
12.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan harapan saya.				
13.	Saya dapat melakukan berbagai inovasi karena pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pendidikan				
14.	Tantangan yang saya peroleh dari pelaksanaan tugas				
15.	Saya berhasil menyelesaikan tugas-tugas sebelum waktunya				
16.	Mutu layanan di sekolah mencapai taraf di atas rata-rata.				
17.	Tingkat otonomi yang diberikan kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan				
18.	Sekolah tempat saya bekerja memiliki standar yang jelas				
19.	Saya berusaha bekerja dengan baik dan berinovasi untuk meningkatkan kualitas lulusan.				

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
20.	Saya akan tetap mengutamakan tugas di sekolah ini walaupun kompensasi yang didapat lebih kecil				
21.	Saya bersedia menyediakan waktu untuk menyelesaikan berbagai tugas tambahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah ...../minggu				
22.	Dukungan teman-teman sekerja kepada saya dalam menyelesaikan tugas				
23.	Hubungan sosial bersifat kekeluargaan di antara teman-teman sekerja.				
24.	Ketenangan hati bekerja di sekolah				
25.	Penghargaan pimpinan terhadap keberhasilan melakukan suatu pekerjaan				
26.	Pengakuan kepala sekolah terhadap hasil kerja				
27.	Penghargaan atas prestasi kerja yang baik dari guru				
28.	Prestasi adalah persaingan dalam peningkatan mutu yang diharapkan.				

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KUESIONER KINERJA GURU

A. TUJUAN

Tujuan penggunaan kuesioner ini adalah untuk mengukur kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya di sekolah di tempat Bapak/Ibu bekerja.

B. PETUNJUK

a. Objek penilaian adalah kinerja guru.

b. Penilaian ini diberikan oleh guru terkait kinerja guru di sekolah.

c. Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian dengan cara memberi tanda cek (√) pada lajur yang tersedia.

d. Makna angka penilaian adalah 1 (kurang sekali); 2 (kurang); 4 (baik); 5 (baik sekali).

e. Kerjasama Bapak/Ibu amat diperlukan untuk menjawab item kuesioner dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya sesuai apa yang Bapak/Ibu 'alami' dan 'rasakan' di tempat kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. TABEL ASPEK PENILAIAN

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
1.	Guru yang memiliki kepribadian sebagai pendidik yang menjadi tauladan bagi peserta didik.				
2.	Guru yang berusaha memperbaiki kinerja masa lalu dengan melakukan refleksi diri.				
3.	Persentase jumlah guru yang mencintai profesionalitasnya				
4.	Etos belajar dan bekerja guru.				
5.	Persentase jumlah guru melakukan penelitian tindakan kelas.				
6	Publikasi hasil karya inovasi yang dimiliki guru sekolah ini telah dipublikasikan dengan teknologi IT/ICT				
7	Tata krama dan sikap guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.				
8.	Kerja sama di antara guru dalam upaya pemecahan masalah peserta didik				

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NO:	ASPEK YANG DINILAI/PERNYATAAN	Skala Penilaian			
		1	2	4	5
9.	Guru berkolaborasi dalam melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas				
10.	Komitmen guru berorientasi pada kualitas pembelajaran				
11.	Keterampilan guru melaksanakan tugas profesionalnya				
12.	Komunikasi di antara guru dalam membangun komitmen mutu lulusan.				
13.	Persentase guru yang mempublikasikan karya ilmiahnya				
14.	Tingkat kesungguhan guru melaksanakan tugasnya				
15.	Persentase jumlah guru menguasai bidang keahliannya				
16.	Persentase jumlah guru yang melanjutkan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.				
17.	Guru yang memperbaharui pengetahuan yang dimilikinya melalui bedah buku.				
18.	Guru yang tergolong ahli di bidang ilmunya				
19.	Kecukupan dan kesesuaian ilmu pengetahuan yang diajarkan olegh guru dengan dunia kerja				
20.	Kebergunaan ilmu pengetahuan yang dimiliki peserta didik dalam kehidupan				
21.	Persentase jumlah siswa yang terlibat dalam kompetisi (olimpiade) Nasional.				
22.	Guru membuat perencanaan dengan matang sebelum melaksanakan pembelajaran di kelas				
23.	Guru menguasai berbagai strategi pembelajaran yang inovatif yang dapat meningkatkan kreatifitas siswa.				
24.	Guru menguasai berbagai teknologi pembelajaran yang inovatif				
25.	Guru memanfaatkan teknologi informasi (IT/ICT) untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran.				
26	Keinginan guru belajar dari berbagai buku, jurnal, seminar nasional untuk meningkatkan kualitas praktek pembelajaran.				
27	Produk karya inovasi (buku, penelitian, karya ilmiah, LKS) yang dihasilkan guru.				
28	Guru proaktif, kreatif dan inovatif melalui penyajian gagasan-gagasan baru yang dapat meningkatkan kinerja jabatan atau unit kerja.				

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 2

DATA UJICOBA

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Nomor Item Instrumen pada Gaya Kepemimpinan																								jlh
Rspd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	1	1	2	1	2	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	74
2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	77
3	2	2	1	1	1	1	5	5	2	5	4	2	5	5	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	71
4	2	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	1	4	4	2	4	4	4	2	70
5	2	2	2	1	2	1	4	2	2	1	1	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	58
6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	4	2	46
7	1	1	2	1	1	2	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	80
8	4	2	2	1	1	2	2	5	4	2	4	1	2	4	4	2	1	4	4	2	5	2	5	5	70
9	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	103
10	2	1	2	2	1	2	1	2	4	4	5	5	2	2	2	1	1	2	1	2	2	5	5	4	60
11	1	1	2	1	2	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	84
12	2	2	1	1	1	2	4	2	5	4	2	2	4	4	4	4	1	5	5	2	4	4	4	2	71
13	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	54
14	5	4	2	5	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	1	2	4	2	4	5	5	4	87
15	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	95

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

16	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	2	4	4	5	4	4	4	74
17	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	78
18	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	4	2	42
19	2	1	1	1	1	2	2	5	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	5	5	2	65
20	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	41
21	2	2	2	1	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	5	5	5	5	80
22	2	1	2	1	1	1	2	5	2	4	4	4	2	5	1	4	1	2	4	1	2	2	5	4	62
23	4	2	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	104
24	2	1	2	1	1	1	2	5	2	4	4	4	2	5	1	4	1	2	4	1	2	2	5	4	62
25	4	2	4	4	2	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	96
26	2	1	1	1	4	2	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	1	2	1	2	2	2	5	2	72
27	2	1	1	1	2	1	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	82
28	4	2	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	2	2	4	4	4	4	4	5	4	85
29	2	1	1	1	2	1	2	5	5	5	5	4	4	5	1	4	1	2	4	1	2	5	5	4	72
30	2	2	1	1	2	1	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	2	4	2	2	4	5	5	81
Jlh	69	48	55	52	54	54	105	120	112	116	118	105	102	116	82	92	68	80	103	85	105	112	136	107	2196

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Kepuasan Kerja

No	Nomor Item Instrumen pada Kepuasan Kerja Guru																												Jlh
Rspd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	96
2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	90
3	2	2	2	2	5	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	112
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	111
5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	101
6	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	88
7	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	99
8	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	99
9	4	2	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	106
10	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	5	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	103
11	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	5	2	2	4	4	4	2	2	2	4	81
12	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	109
13	4	4	2	2	4	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	75
14	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	96
15	4	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	108
16	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	79

UNIVERSITAS TERBUKA

17	2	2	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	87
18	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	98
19	2	2	4	1	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	87
20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	117
21	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	111
22	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	114
23	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	127
24	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	111
25	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	122
26	2	2	2	1	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	103
27	2	4	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	2	4	4	107
28	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	109
29	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	118
30	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	114
Jlh	95	98	106	72	94	94	102	126	124	109	119	121	117	92	113	98	107	121	132	126	113	120	122	129	104	102	108	114	3078

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Kinerja Guru

No	Nomor Item Instrumen pada Kinerja Guru																											Jlh
Rspd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	1	4	4	2	2	4	2	2	2	4	2	1	1	2	1	2	74
2	5	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	91
3	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	119
4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	99
5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	98
6	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	88
7	4	4	4	4	2	2	4	5	4	5	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	90
8	4	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	102
9	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	109
10	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	93
11	5	2	4	2	2	2	2	2	2	5	4	5	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	67
12	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	4	2	4	103
13	4	4	2	4	1	1	4	2	2	4	4	4	1	4	4	1	2	4	2	2	1	4	2	2	2	4	1	4	76
14	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	66
15	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	109
16	5	5	5	4	2	2	5	2	2	4	4	5	1	2	4	1	1	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	78

UNIVERSITAS TERBUKA

17	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	93
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
19	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	95
20	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	116
21	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	86
22	5	4	4	5	4	2	5	4	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	111
23	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	116
24	5	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	109
25	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	118
26	4	4	4	5	1	1	4	4	2	4	5	2	1	4	4	1	2	4	4	2	1	4	4	2	2	4	1	2	82
27	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	2	4	115
28	5	4	4	2	1	1	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	2	2	80
29	5	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	107
30	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	5	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	91
Jlh	133	123	119	125	90	70	122	118	104	118	118	127	65	115	119	86	88	122	103	108	67	116	104	87	75	102	67	98	2889

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3

DATA PENELITIAN

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No Kd. Rspd	Nomor Item Instrumen pada Gaya Kepemimpinan																								Jlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	1	1	1	1	2	2	4	4	5	5	4	2	5	1	1	4	2	2	4	4	4	5	5	71
2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
3	4	2	1	2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	5	88
4	2	1	2	1	5	2	2	5	5	5	5	5	2	5	2	1	2	2	2	1	5	2	5	5	74
5	1	2	2	2	1	1	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	83
6	4	2	1	1	1	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	2	1	2	4	4	5	5	5	5	83
7	2	1	2	2	1	2	2	4	5	5	5	4	2	5	1	1	4	2	2	4	4	4	5	5	74
8	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	97
9	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	66
10	4	4	4	2	2	1	2	5	4	4	4	2	2	4	1	1	1	2	4	2	4	5	5	5	74
11	1	2	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	5	5	5	88
12	2	2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	86
13	1	2	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	101
14	2	4	2	1	2	4	2	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	71
15	4	2	2	1	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	1	2	4	4	5	5	5	5	5	5	92
16	2	4	2	1	1	1	4	4	2	5	5	2	4	5	2	1	2	2	4	2	4	4	4	4	71
17	2	1	1	1	1	1	2	5	4	1	1	5	1	2	1	1	1	5	2	4	5	5	5	5	62
18	4	2	2	1	2	5	5	5	5	4	5	4	2	5	4	4	1	4	5	4	5	5	5	5	93
19	2	4	2	1	2	1	5	5	4	5	5	5	2	4	1	1	1	2	5	5	5	5	5	5	82
20	2	1	1	1	1	1	2	5	4	1	1	5	1	2	1	1	1	5	2	4	5	5	5	5	62
21	2	2	2	2	1	1	2	2	4	4	5	5	2	4	1	4	1	5	4	4	4	4	4	2	71
22	2	1	1	1	1	2	2	4	5	5	5	4	2	5	1	1	4	2	2	4	4	4	5	5	72
23	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	75

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

24	1	2	1	1	1	2	5	5	5	5	4	5	4	4	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	85
25	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	5	4	5	5	5	5	86
26	4	1	2	1	1	1	2	5	4	5	5	1	2	5	2	1	1	1	4	4	5	5	5	5	72
27	1	2	1	1	2	1	2	4	5	4	4	4	2	5	2	4	1	1	4	2	4	5	5	5	71
28	4	5	4	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	100
29	2	1	1	1	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	1	2	5	4	5	5	5	5	86
30	2	2	2	1	1	5	4	5	4	5	5	2	4	5	2	2	5	2	2	2	4	4	5	5	80
31	2	1	1	1	1	1	2	5	5	1	1	5	1	2	1	1	1	5	2	4	5	5	5	5	63
32	2	2	2	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	1	2	2	5	4	5	5	4	88
33	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	1	5	4	5	5	5	5	90
34	2	1	2	1	1	1	5	4	5	2	4	4	5	5	4	5	2	2	5	4	5	2	5	2	78
35	1	1	1	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	96
36	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	1	5	4	5	5	5	5	90
37	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	1	4	5	4	4	5	5	5	82
38	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	114
39	2	1	2	1	1	1	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	2	5	5	86
40	2	2	1	1	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	2	5	4	5	5	5	5	91
Jlh	85	80	66	56	84	99	149	184	180	169	176	168	142	178	117	105	89	120	159	153	180	174	193	188	3294

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Kepuasan Kerja

No	Nomor Item Instrumen pada Kepuasan Kerja Guru																												Jlh
Kd. Rspd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2	2	1	89
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	114
3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	121
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124
5	4	4	4	5	2	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	2	102
6	2	1	4	2	2	2	2	5	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	96
7	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	128
8	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134
9	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	125
10	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	99
11	4	4	4	4	4	5	5	1	1	2	5	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	117
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129
13	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	122
14	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	112
15	2	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	121
16	2	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	109
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	121
18	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	89
19	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	114
20	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	112
21	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	126
22	2	4	2	2	2	4	2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	107
23	4	5	5	4	2	2	2	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	115
24	2	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	109
25	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	122
26	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	109
27	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	115

UNIVERSITAS TERBUKA

28	2	4	2	1	2	2	2	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	108
29	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126
30	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	101
31	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	110
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	116
33	2	2	2	1	2	4	4	4	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	109
34	2	1	4	2	2	1	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	109
35	4	4	5	4	2	4	1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
36	2	2	2	1	2	4	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	113
37	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	121
38	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	130
39	2	1	4	2	2	1	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	109
40	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	115
Jlh	133	147	149	137	137	131	148	175	172	174	180	174	172	136	150	153	169	184	179	174	173	181	187	186	174	166	165	164	4570	

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Kinerja Guru

No Kd. Rspd	Nomor Item Instrumen pada Kinerja Guru																												Jlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	5	5	4	5	1	1	5	5	1	4	5	5	1	5	4	1	1	4	4	5	1	5	4	2	2	2	1	2	90
2	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	105
3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	98
4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	4	5	2	5	5	2	2	2	1	4	113
5	5	4	4	4	1	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	2	4	4	5	1	5	5	4	4	4	1	5	95
6	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	85
7	5	5	4	5	1	1	5	5	1	4	5	5	1	5	4	1	1	4	4	5	1	5	5	4	4	4	1	2	97
8	5	5	4	4	2	2	4	4	2	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	1	5	5	4	4	4	4	5	113
9	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	119
10	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	4	81
11	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	93
12	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	116
13	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	114
14	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	110
15	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	124
16	4	4	4	2	2	2	4	5	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	85
17	5	5	5	4	2	2	5	5	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	93
18	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	2	4	5	4	1	1	4	2	2	2	4	4	2	2	4	1	2	84
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	108
20	5	5	5	4	2	2	4	5	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	90
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	108
22	5	5	4	5	1	1	5	5	1	4	5	5	1	5	4	1	1	4	4	5	1	5	4	2	2	2	1	2	90
23	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	118
24	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	2	4	2	2	1	4	4	4	4	4	2	4	100
25	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	125
26	5	5	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	1	1	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	88
27	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	95

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

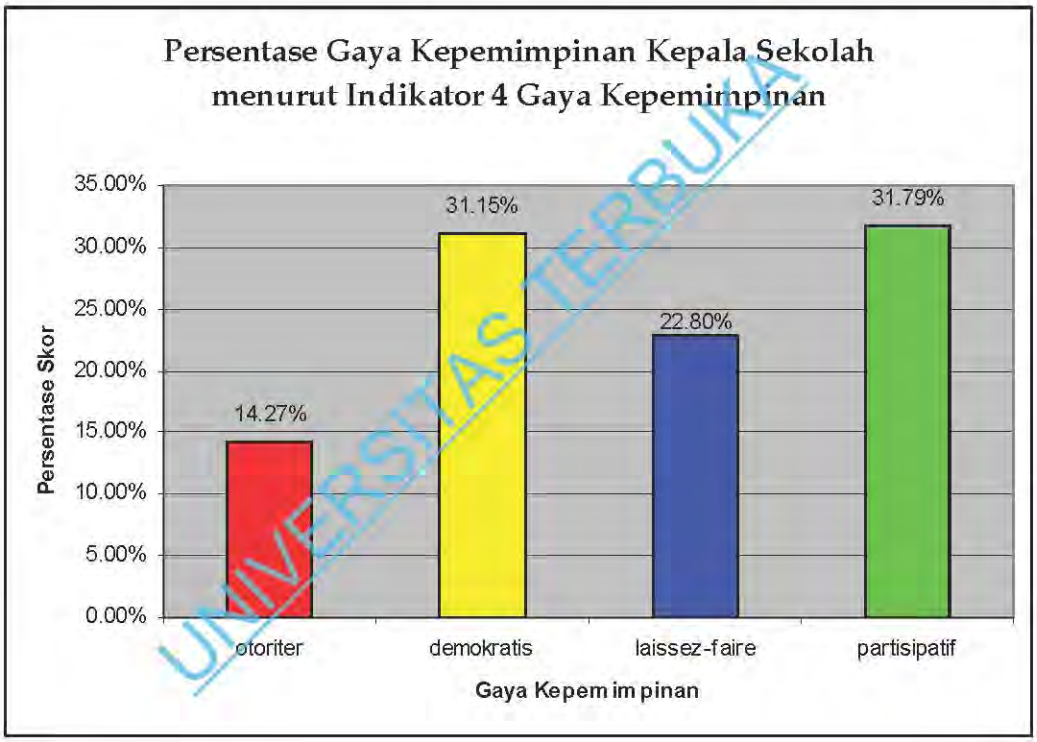
28	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	5	5	2	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	2	4	101
29	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	125
30	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	88
31	5	5	5	4	2	2	4	5	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	90
32	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	109
33	5	5	4	4	2	1	4	5	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	4	5	2	5	5	2	1	1	2	4	95
34	5	5	4	4	1	2	2	4	1	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	99
35	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	2	5	5	2	2	5	2	5	116
36	5	5	4	4	2	1	4	5	2	5	5	5	1	4	4	5	1	4	4	5	2	5	5	2	1	2	2	5	99
37	5	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	102
38	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	4	4	117
39	5	5	4	4	1	2	4	4	1	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	101
40	5	5	2	2	1	2	1	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	91
Jlh	182	178	165	165	97	110	168	174	110	165	166	176	99	170	164	109	117	157	159	168	104	171	169	126	122	137	99	143	4070

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 4
GRAFIK SEBARAN SKOR BERDASARKAN INDIKATOR ANGKET

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Skor Total	Persentase
otoriter	470	14,27%
demokratis	1026	31,15%
laissez-faire	751	22,80%
partisipatif	1047	31,79%
Jumlah	**3294**	**100%**

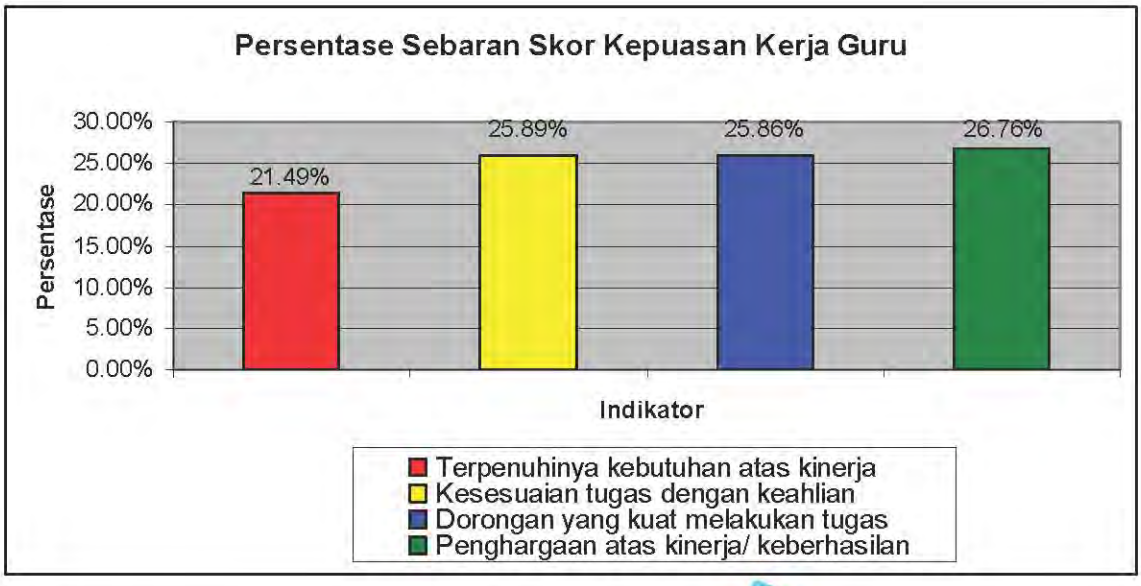


UNIVERSITAS TERBUKA

b. Kepuasan Kerja

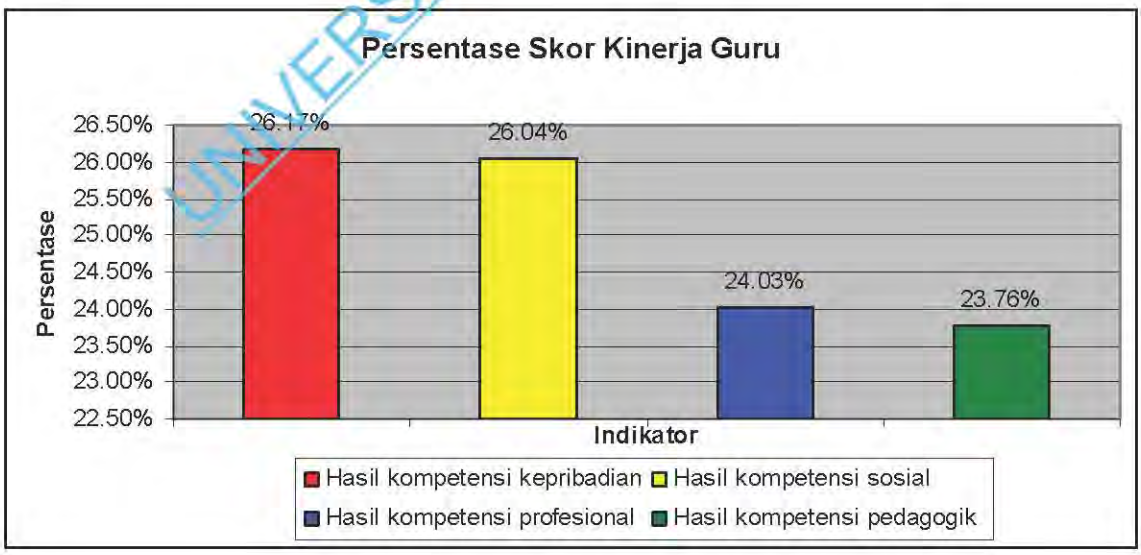
NO	INDIKATOR	SKOR	PERSENTASE
1	Terpenuhinya kebutuhan atas kinerja	982	21.49%
2	Kesesuaian tugas dengan keahlian	1183	25.89%
3	Dorongan yang kuat melakukan tugas	1182	25.86%
4	Penghargaan atas kinerja/ keberhasilan	1223	26.76%
		4570	

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



c. Kinerja Guru

NO	INDIKATOR	SKOR	PERSENTASE
1	Hasil kompetensi kepribadian	1065	26.17%
2	Hasil kompetensi sosial	1060	26.04%
3	Hasil kompetensi profesional	978	24.03%
4	Hasil kompetensi pedagogik	967	23.76%
		4070	



UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 5
HASIL PERHITUNGAN RELIABILITAS DAN VALIDITAS INSTRUMEN

A. Uji Validitas

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari hasil perhitungan koefisien validitas item diperoleh ringkasan sebagai berikut:

No	Koef. Validitas	Keterangan
1	0.464665	Cukup
2	0.43283	Cukup
3	0.505197	Cukup
4	0.508731	Cukup
5	0.421014	Cukup
6	0.59853	Cukup
7	0.663192	Tinggi
8	0.626566	Tinggi
9	0.623577	Tinggi
10	0.7649	Tinggi
11	0.717664	Tinggi
12	0.628548	Tinggi

No	Koef. Validitas	Keterangan
13	0.665298	Tinggi
14	0.61826	Tinggi
15	0.453842	Cukup
16	0.467473	Cukup
17	0.436226	Cukup
18	0.472246	Cukup
19	0.61605	Tinggi
20	0.649698	Tinggi
21	0.570186	Cukup
22	0.579364	Cukup
23	0.571853	Cukup
24	0.650754	Tinggi

2. Kepuasan Kerja

No	Koef. Validitas	Keterangan
1	0.407013	Cukup
2	0.430116	Cukup
3	0.437259	Cukup
4	0.503153	Cukup
5	0.534014	Cukup
6	0.416464	Cukup
7	0.782164	Tinggi
8	0.614717	Tinggi
9	0.467175	Cukup
10	0.612419	Tinggi
21	0.40242	Cukup

No	Koef. Validitas	Keterangan
11	0.567748	Cukup
12	0.444182	Cukup
13	0.432715	Cukup
14	0.468098	Cukup
15	0.63732	Tinggi
16	0.631137	Tinggi
17	0.525498	Cukup
18	0.49294	Cukup
19	0.446185	Cukup
20	0.523422	Cukup
25	0.647655	Tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

No	Koef. Validitas	Keterangan
22	0.404178	Cukup
23	0.454518	Cukup
24	0.561234	Cukup

No	Koef. Validitas	Keterangan
26	0.792395	Tinggi
27	0.729149	Tinggi
28	0.486509	Cukup

3. Kinerja Guru

No	Koef. Validitas	Keterangan
1	0.427269	Cukup
2	0.448143	Cukup
3	0.451734	Cukup
4	0.61334	Tinggi
5	0.628074	Tinggi
6	0.491124	Cukup
7	0.565561	Cukup
8	0.55042	Cukup
9	0.542323	Cukup
10	0.458592	Cukup
11	0.551029	Cukup
12	0.523859	Cukup
13	0.508271	Cukup
14	0.689718	Tinggi

No	Koef. Validitas	Keterangan
15	0.490565	Cukup
16	0.826425	Sangat Tinggi
17	0.819466	Sangat Tinggi
18	0.420463	Cukup
19	0.594699	Cukup
20	0.826738	Sangat Tinggi
21	0.481768	Cukup
22	0.6485	Tinggi
23	0.671211	Tinggi
24	0.688499	Tinggi
25	0.640803	Tinggi
26	0.658639	Tinggi
27	0.560816	Cukup
28	0.692825	Tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Uji Reliabilitas

Dari data Ujicoba diperoleh koefisien reliabilitas masing-masing angket sebagai berikut:

No	Variabel	Koef. Reliabilitas	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.91	Sangat Tinggi
2	Kepuasan Kerja	0.9	Sangat Tinggi
3	Kinerja Guru	0.93	Sangat Tinggi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 6

UJI NORMALITAS

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

X_1	Z_i	F	F_{kum}	$F(Z_i)$	$S(Z_i)$	$\|F(Z_i)-S(Z_i)\|$
62	-1.7066	2	2	0.0439	0.05	0.0061
63	-1.6228	1	3	0.0523	0.08	0.0227
66	-1.3712	1	4	0.0852	0.10	0.0148
71	-0.9519	5	9	0.1706	0.23	0.0544
72	-0.8680	2	11	0.1927	0.28	0.0823
74	-0.7003	3	14	0.2419	0.35	0.1081
75	-0.6164	1	15	0.2688	0.38	0.1062
78	-0.3648	1	16	0.3576	0.40	0.0424
80	-0.1971	1	17	0.4219	0.43	0.0031
82	-0.0294	2	19	0.4883	0.48	0.0133
83	0.0545	2	21	0.5217	0.53	0.0033
85	0.2222	1	22	0.5879	0.55	0.0379
86	0.3061	4	26	0.6202	0.65	0.0298
88	0.4738	3	29	0.6822	0.73	0.0428
90	0.6416	2	31	0.7394	0.78	0.0356
91	0.7254	1	32	0.7659	0.80	0.0341
92	0.8093	1	33	0.7908	0.83	0.0342
93	0.8932	1	34	0.8141	0.85	0.0359
96	1.1447	1	35	0.8738	0.88	0.0012
97	1.2286	1	36	0.8904	0.90	0.0096
100	1.4802	2	38	0.9306	0.95	0.0194
101	1.5641	1	39	0.9411	0.98	0.0339
114	2.6543	1	40	0.9960	1.00	0.0040

Dari tabel di atas diperoleh Lo = 0.1081, dengan α = 5% diperoleh $L_{(0.05;40)}$ = 0,14. Dengan demikian Lo < L_{tabel} maka dapat disimpulkan data gaya kepemimpinan berasal dari populasi yang menyebar normal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Kepuasan Guru

X_2	Z_i	F	F_{kum}	$F(Z_i)$	$S(Z_i)$	$\|F(Z_i)-S(Z_i)\|$
89	-2.3882	2	2	0.0085	0.05	0.0415
96	-1.7261	1	3	0.0422	0.08	0.0328
99	-1.4424	1	4	0.0746	0.10	0.0254
101	-1.2532	1	5	0.1051	0.13	0.0199
102	-1.1586	1	6	0.1233	0.15	0.0267
107	-0.6857	1	7	0.2464	0.18	0.0714
108	-0.5911	1	8	0.2772	0.20	0.0772
109	-0.4966	6	14	0.3097	0.35	0.0403
110	-0.4020	1	15	0.3438	0.38	0.0312
112	-0.2128	2	17	0.4157	0.43	0.0093
113	-0.1182	1	18	0.4529	0.45	0.0029
114	-0.0236	2	20	0.4906	0.50	0.0094
115	0.0709	3	23	0.5283	0.58	0.0467
116	0.1655	1	24	0.5657	0.60	0.0343
117	0.2601	1	25	0.6026	0.63	0.0224
121	0.6384	4	27	0.7384	0.68	0.0634
122	0.7330	3	32	0.7682	0.80	0.0318
124	0.9222	1	33	0.8218	0.83	0.0032
125	1.0168	1	34	0.8454	0.85	0.0046
126	1.1114	2	36	0.8668	0.90	0.0332
128	1.3005	1	37	0.9033	0.93	0.0217
129	1.3951	1	38	0.9185	0.95	0.0315
130	1.4897	1	39	0.9318	0.98	0.0432
134	1.8680	1	40	0.9691	1.00	0.0309

Dari tabel di atas diperoleh Lo = 0.0772, dengan α = 5% diperoleh $L_{(0.05;40)}$ = 0,14. Dengan demikian Lo < L_{tabel} maka dapat disimpulkan data Kepuasan Guru berasal dari populasi yang menyebar normal.

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Kinerja Guru

Y	Z_i	F	F_{kum}	$F(Z_i)$	$S(Z_i)$	$\|F(Z_i)-S(Z_i)\|$
81	-1.6609	1	1	0.0484	0.03	0.0234
84	-1.4207	1	2	0.0777	0.05	0.0277
85	-1.3407	2	4	0.0900	0.10	0.0100
88	-1.1006	2	6	0.1355	0.15	0.0145
90	-0.9405	4	10	0.1735	0.25	0.0765
91	-0.8604	1	11	0.1948	0.28	0.0802
93	-0.7004	2	13	0.2419	0.33	0.0831
95	-0.5403	3	16	0.2945	0.40	0.1055
97	-0.3802	1	17	0.3519	0.43	0.0731
98	-0.3002	1	18	0.3820	0.45	0.0680
99	-0.2201	2	20	0.4129	0.50	0.0871
100	-0.1401	1	21	0.4443	0.53	0.0807
101	-0.0600	2	23	0.4761	0.58	0.0989
102	0.0200	1	24	0.5080	0.60	0.0920
105	0.2601	1	25	0.6026	0.63	0.0224
108	0.5003	2	26	0.6916	0.65	0.0416
109	0.5803	1	28	0.7191	0.70	0.0191
110	0.6603	1	29	0.7455	0.73	0.0205
113	0.9005	2	31	0.8161	0.78	0.0411
114	0.9805	1	32	0.8366	0.80	0.0366
116	1.1406	2	34	0.8730	0.85	0.0230
117	1.2206	1	35	0.8889	0.88	0.0139
118	1.3007	1	36	0.9033	0.90	0.0033
119	1.3807	1	37	0.9163	0.93	0.0087
124	1.7809	1	38	0.9625	0.95	0.0125
125	1.8610	2	40	0.9686	1.00	0.0314

Dari tabel di atas diperoleh $L_o = 0.1055$, dengan $\alpha = 5\%$ diperoleh $L_{(0.05;40)} = 0{,}14$. Dengan demikian $L_o < L_{tabel}$ maka dapat disimpulkan data Kinerja Guru berasal dari populasi yang menyebar normal.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 7

UJI LINIERITAS

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
KINERJA * GAYA	Between Groups	(Combined)	4481.050	22	203.684
		Linearity	756.029	1	756.029
		Deviation from Linearity	3725.021	21	177.382
	Within Groups		1606.450	17	94.497
	Total		6087.500	39	

ANOVA Table

			F	Sig.
KINERJA * GAYA	Between Groups	(Combined)	2.155	.055
		Linearity	8.001	.012
		Deviation from Linearity	1.877	.096
	Within Groups			
	Total			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
KINERJA * PUAS	Between Groups	(Combined)	4441.083	23	193.091
		Linearity	3129.245	1	3129.245
		Deviation from Linearity	1311.839	22	59.629
	Within Groups		1646.417	16	102.901
	Total		6087.500	39	

ANOVA Table

			F	Sig.
KINERJA * PUAS	Between Groups	(Combined)	1.876	.099
		Linearity	30.410	.000
		Deviation from Linearity	.579	.884
	Within Groups			
	Total			

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 8

UJI HIPOTESIS

Hasil perhitungan berikut diperoleh dengan menggunakan software Ms Excel 2003.

Tabel 1. Ringkasan Statistik Data

1	rat x	82.35
2	rat y	114.25
3	rat z	101.75
4	Σx^2	5545.1
5	Σy^2	4359.5

6	Σz^2	6087.5
7	Σxy	963.5
8	Σxz	2047.5
9	Σyz	3693.5

Berdasarkan ringkasan statistik di atas dapat ditentukan koefisien regresi linier breganda

b_1 = 0.231
b_2 = 0.796
a = -8.216

Dengan demikian diperoleh persamaan regresi linier berganda berikut:

$$y = -8.216 + 0.231X_1 + 0.796X_2$$

A. Pengujian koefisien regresi Berganda (serentak)

1. Perumusan hipotesis
   Ho: $B_1 = B_2 = 0$
   Ha: $B_1 \neq B_2 \neq 0$

2. menentukan α dan F tabel
   n_1 = 3 - 1 = 2
   n_2 = 40 - 3 = 37
   α = 5%
   F_{tabel} = 3,251924

3. Kriteria pengujian
   terima Ho jika Fo ≤ 3,251924
   tolak Ho jika Fo > 3,251924

4. Anova

Smbr Var	dk	JK	KT	F hit	F tabel	
Regresi(x,y)	2	3412,9985	1706,4993	23,608	3,252	$F_{0,05;\ 2,\ 37}$
Error	37	2674,5015	72,283824			
Total	39	6087,5				

JKT = 6087,5
JKR = 3412,999
JKE = 2674,502

B. Pengujian koefisien regresi Berganda (individual)

a. koefisien b_1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Perumusan hipotesis
   Ho: $b_1 = 0$
   Ha: $b_1 \neq 0$

2. menentukan α dan T tabel
   n = 40 - 3 = 37
   α = 5%
   t_{tabel} = 2,336 atau -2,336

3. Kriteria pengujian
   terima Ho jika $-2{,}336 \leq to \leq 2{,}336$
   tolak Ho jika $to < -2{,}336$ atau $to > 2{,}336$

4. menentukan nilai uji statistik

$$Se = \sqrt{\frac{\sum y^2 - \left(b_1 \sum xz + b_2 \sum yz\right)}{dk}}$$

$$= \sqrt{\frac{4359{,}5 - \left(0{,}231(2047{,}5) + 0{,}796(3693{,}5)\right)}{37}}$$

Se = 5,0578

$$Sb_1 = \frac{Se}{\sqrt{\sum x^2 \left(1 - r_{xy}\right)}}$$

$$= \frac{5{,}0578}{\sqrt{5545{,}1(1 - 0{,}196)}}$$

Sb_1 = 0,0757

$$t_0 = t_{hit(b1)} = \frac{b_1}{Sb_1}$$

$$= \frac{0{,}231}{0{,}0757} = 3{,}04961$$

5. Kesimpulan
   Tolak Ho: $b_1 = 0$
   Diterima Ha: $b_1 \neq 0$
   artinya Ada pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja guru.

b. koefisien b_2
   1. Perumusan hipotesis
      Ho: $b_2 = 0$
      Ha: $b_2 \neq 0$

   2. menentukan α dan T tabel
      n = 40 - 3 = 37

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

α = 5%
t_{tabel} = 2,336 atau -2,336

3. Kriteria pengujian
terima Ho jika -2,336 ≤ to ≤ 2,336
tolak Ho jika to < -2,336 atau to > 2,336

4. menentukan nilai uji statistik

$$Se = \sqrt{\frac{\sum y^2 - \left(b_1 \sum xz + b_2 \sum yz\right)}{dk}}$$

$$= \sqrt{\frac{4359,5 - \left(0,231(2047,5) + 0,796(3693,5)\right)}{37}}$$

Se = 5,0578

$$Sb_2 = \frac{Se}{\sqrt{\sum y^2 \left(1 - r_{xy}\right)}}$$

$$= \frac{5,0578}{\sqrt{4359,5(1 - 0,196)}}$$

Sb_2 = 0,0854

$$to = t_{hit(b2)} = \frac{b_2}{Sb_2} = 9,3178$$

5. Kesimpulan
Tolak Ho: $b_2 = 0$
Diterima Ha: $b_2 \neq 0$
artinya Ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja guru.

UNIVERSITAS TERBUKA

Sebagai langkah konfirmasi perhitungan di atas dibandingkan dengan hasil analisis SPSS berikut.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	101.7500	12.4936	40
X1	82.3500	11.9240	40
X2	114.2500	10.5727	40

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.352	.717
	X1	.352	1.000	.196
	X2	.717	.196	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.013	.000
	X1	.013	.	.113
	X2	.000	.113	.
N	Y	40	40	40
	X1	40	40	40
	X2	40	40	40

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.749	.561	.537	8.5011	.561	23.617	2	37	.000	1.936

a Predictors: (Constant), X2, X1

UNIVERSITAS TERBUKA

b Dependent Variable: Y

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3413.527	2	1706.764	23.617	.000
	Residual	2673.973	37	72.270		
	Total	6087.500	39			

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-8.230	16.198		-.508	.614	-41.051	24.590					
X1	.231	.116	.220	1.983	.055	-.005	.467	.352	.310	.216	.962	1.040
X2	.796	.131	.674	6.064	.000	.530	1.062	.717	.706	.661	.962	1.040

a Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations

Model			X2	X1
1	Correlations	X2	1.000	-.196
		X1	-.196	1.000
	Covariances	X2	1.724E-02	-2.995E-03
		X1	-2.995E-03	1.355E-02

a Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.983	1.000	.00	.00	.00
	2	1.318E-02	15.041	.06	.97	.14
	3	4.056E-03	27.118	.94	.03	.86

a Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	79.0253	121.5981	101.7500	9.3556	40
Residual	-13.7697	17.3500	.0000	8.2803	40
Std. Predicted Value	-2.429	2.122	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.620	2.041	.000	.974	40

a Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA