

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
PEMBERIAN REWARD TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA GURU SEKOLAH MENEGAH KEJURUAN
NEGERI I KOTA JAMBI**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ATIKA SYAM

NIM. 500001874

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRACT

Influence on Situational Leadership Performance and Reward Giving Teachers Vocational High School (SMK) State 1 Jambi

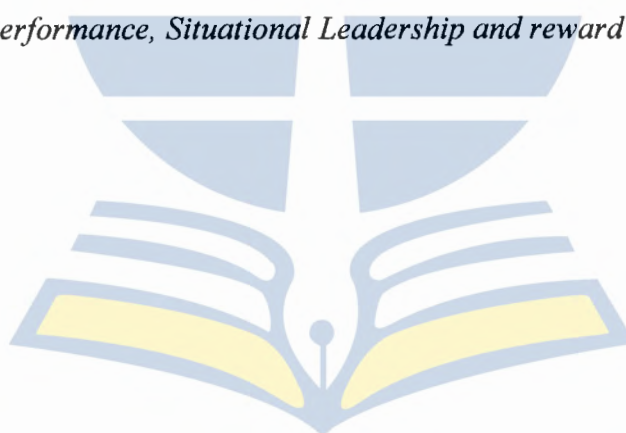
Atika Syam

Atikasyam1964@gmail.com

Graduate Program Open University

The purpose of this study is 1) to analyze the Situational Leadership Influence on Performance Improvement Vocational High School Teacher I Jambi, 2) Analyzing the Effect of Reward for Performance Improvement Vocational High School Teacher I Jambi, 3) Analyzing the Effects of Situational Leadership and Reward Giving against Improved performance Vocational High School Teacher I Jambi. The research is a survey research with quantitative research methods. Population and sample of this research is all vocational high school teacher I jambi city as many as 65 people at a sampling technique that total sampling. Results of this study found that 1) There is situational Leadership Influence on Performance Improvement Vocational High School Teacher I Jambi city by 25,4 % 2) there is a Reward Effect on Performance Improvement Vocational High School Teacher I Jambi city of 62 % . 3) there are significant Situational Leadership and Reward Giving to the Performance Improvement Vocational High School Teacher I Jambi city of 87,4 %.

Keywords: *Teacher Performance, Situational Leadership and reward*



ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi

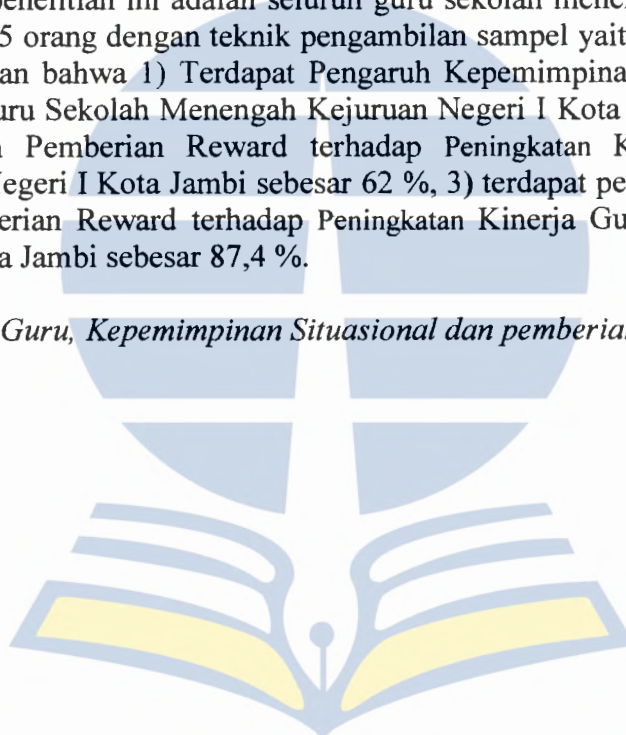
Atika Syam

Atikasyam1964@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah 1) Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 2) Menganalisis Pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi, 3) Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi. Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan metode penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh guru sekolah menengah kejuruan negeri I kota jambi sebanyak 65 orang dengan teknik pengambilan sampel yaitu *total sampling*. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa 1) Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi sebesar 25,4 %, 2) terdapat Pengaruh Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi sebesar 62 %, 3) terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi sebesar 87,4 %.

Kata Kunci : *Kinerja Guru, Kepemimpinan Situasional dan pemberian reward*



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reword Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

Penyusun TAPM : ATIKA SYAM

NIM : 500001874

Program Studi : Magister Manajemen Bid. Minat Kependidikan


Hari/Tanggal : Sabtu / 13 Juni 2015

Menyetujui:

Pembimbing II,


Dr. Tita Rosita, M.Pd

Pembimbing I,


Dr. H. Hilmi M.Pd

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu
Program Pascasarjana

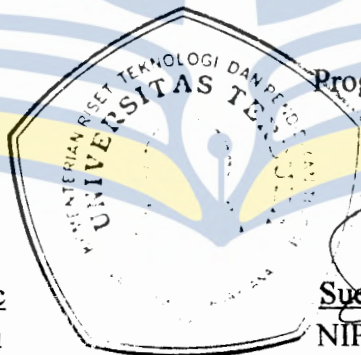


Mohamad Nasoha, SE., M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pascasarjana



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



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : ATIKA SYAM
 NIM : 500001874
 Program Studi : Magister Manajemen Bid. Minat Kependidikan
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

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

Hari/Tanggal : Sabtu/ 13 Juni 2015
 Waktu : 15.30-17.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
 Dr.Tita Rosita, M.Pd

(.....)

Penguji Ahli
 Dr.RS Sudadi Sutomo

(.....)

Pembimbing I
 Dr.H Hilmi M.Pd

(.....)

Pembimbing II
 Dr. Tita Rosita, M.Pd

(.....)

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : ATIKA SYAM
NIM : 500001874
Program Studi : MM Bidang Minat Pendidikan
Tempat/Tanggal Lahir : Ma. Tembes, 30 Oktober 1964

Riwayat Pendidikan : SD Negeri 66/I Ma. Tembesi (1971 – 1977)
SMP Negeri 8 Kota Jambi (1977 – 1980)
SMA Negeri I Kota Jambi (1980 – 1983)
FKIP – UNJA Jurusan Pendidikan Koperasi (1983 – 1987)

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1990 – 1991 Sebagai Guru di SMEA Negeri 2 Kota Jambi
Tahun 1991 – Sekarang sebagai Guru di SMK Negeri I Kota
Jambi

Alamat Tetap : Jl. Jambi RT. 05 No. 74 Kelurahan Simpang III Sipin Kecamatan
Kotabaru Jambi

No. Telp. : Hp, 081366671301

Jambi, ... Mei 2015

ATIKA SYAM
NIM. 500001874

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT karena berkat ridho dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian program pascasarjana Magister Manajemen dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi”

Dalam penyusunan ini, penulis mengharapkan bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Pascasarjana
2. Ibu Dra. Hartinawati selaku Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Jambi
3. Bapak Dr. H.Hilmi, M.Pd.I selaku Pembimbing I
4. Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd selaku Pembimbing II
5. Bapak M. Nasoha, SE., ME selaku Ketua Bidang Program Magister Manajemen PPs-Universitas Terbuka Jambi
6. Bapak dan Ibu Tutor yang telah memberi bekal ilmu yang tidak ternilai harganya kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Magister UPBJJ Jambi Universitas Terbuka
7. Almarhumah Ibunda Hj. Rts Rukiah yang semasa hidupnya selalu memotivasi penulis untuk melanjutkan ke S 2
8. Suami tercinta Tasman, SE dan anak-anak tersayang Ridho Atma Putra, SE, Deri Atma Kurniawan dan Rizka Atma Putri

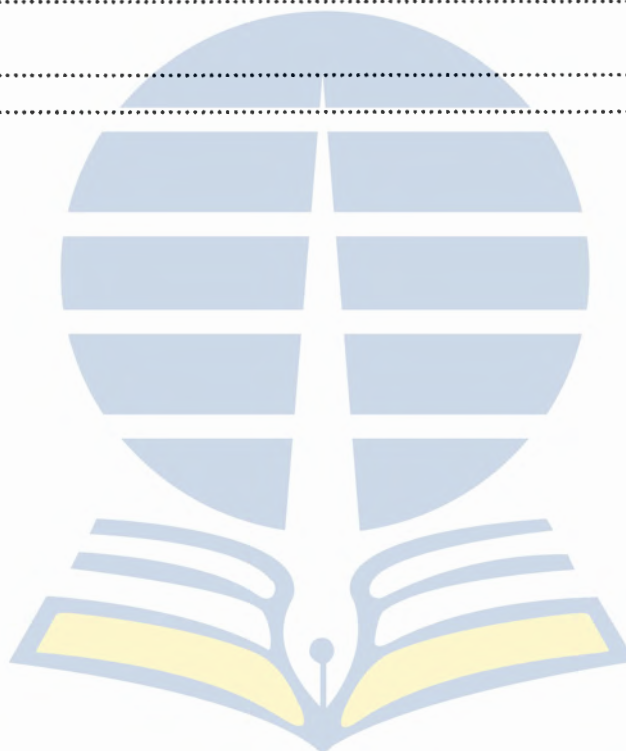
Akhirnya semoga Allah SWT memberikan karunia, limpahan rahmat dan hidayah-Nya atas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, dan penulis berharap semoga proposal ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Jambi,
Penulis

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. RUMUSAN MASALAH	6
C. TUJUAN PENELITIAN	7
D. MANFAAT PENELITIAN	7
1. Manfaat Teoritis	7
2. Manfaat Praktis	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. KAJIAN TEORI.....	9
1. KINERJA GURU	9
a. Pengertian kinerja guru	9
b. Penilaian kinerja guru.....	10
2. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	15
a. Pengertian pemimpin dan kepemimpinan	15
b. Kepemimpinan situasional dan penerapannya	19
c. Indikator Kepemimpinan Situasional	24
3. PEMBERIAN REWARD.....	25
a. Pengertian reward	25
b. Kriteria penghargaan (reward)	26
c. Tujuan penghargaan (reward)	26
d. Macam-macam penghargaan (reward)	27
e. Indikator penghargaan (reward)	32
B. PENELITIAN TERDAHULU	32
C. KERANGKA BERFIKIR	36
D. DEFINISI OPERASIONAL PENELITIAN	43
E. HIPOTESIS PENELITIAN	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
A. DESAIN PENELITIAN	45
1. Metode Penelitian	45
2. Tempat Dan Waktu Penelitian	45
B. POPULASI DAN SAMPEL	45
1. Populasi	45
2. Sampel	46

C. INSTRUMEN PENELITIAN	46
D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA	47
E. METODE ANALISIS DATA	47
1. Pengujian Instrumen Penelitian	48
2. Analisis Data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	61
B. HASIL PENELITIAN	61
C. PEMBAHASAN	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
A. KESIMPULAN	92
B. SARAN.....	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	98



DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Pola-Pola Perilaku Pemimpin	27
2. Gambar 2.2 Gaya Kepemimpinan	30
3. Gambar 2.3 Kerangka Berfikir	49
4. Gambar 4.1 Gambaran Umum Kepemimpinan Situasional	67
5. Gambar 4.2 Gambaran Umum Pemberian Reward	68
6. Gambar 4.3 Gambaran Umum Kinerja Guru	69
7. Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian	70
8. Gambar 4.5 Hasil Uji Hipotesis.....	82



DAFTAR TABEL

1....	Tabel 1.1 Data Guru Mata Pelajaran	10
2.	Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja guru	62
3.	Tabel. 4.2 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Pemberian Reward.....	63
4.	Tabel 4.3 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja gur	64
5.	Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas	65
6.	Tabel 4.5 Rata-Rata Skor	66
7.	Tabel 4.6 Gambaran umum Variabel Kepemimpinan Situasional	67
8.	Tabel 4.7 Gambaran Umum Pemberian Reward.....	68
9.	Tabel 4.8 Gambaran Umum Kinerja Guru	69
10.	Tabel 4.9 Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru	72
11.	Tabel 4.10 Hasil Uji Linieritas Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru	73
12.	Tabel 4.11 Hasil Koefisien Korelasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru	74
13.	Tabel 4.12 Hasil Uji Signifikansi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru	75
14.	Tabel 4.13 Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru	76
15.	Tabel 4.14 Hasil Koefisien Korelasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	77
16.	Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	77
17.	Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	78
18.	Tabel 4.17 Hasil Koefisien Korelasi Kepemimpinan Situasional Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	79
19.	Tabel 4.18 Hasil Uji Signifikansi Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	80
20.	Tabel 4.19 Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru	81

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan merupakan wahana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai fungsi dan tujuan pendidikan tersebut, pemerintah telah menyusun Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, pada pasal 2 bahwa ruang lingkup standar nasional pendidikan terdiri dari 8 ruang lingkup, yakni: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional BAB XI Pasal 39 yang berbunyi *Pertama*, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses

pendidikan pada satuan pendidikan. *Kedua*, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tergantung kepada sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut seperti kepala sekolah, guru, siswa, pegawai administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya. Selain itu harus didukung pula oleh sarana prasarana yang memadai. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi merupakan salah satu sekolah menengah atas yang memiliki siswa dan guru yang cukup memadai. Latar belakang pendidikan gurunya juga bervariasi sesuai dengan jurusan masing-masing.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang guru harus menjalankan beban kerja yang telah diberikan kepadanya. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 35 menjelaskan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.

Berdasarkan pengamatan awal di lapangan pada bulan Januari 2015 bahwa : *Pertama*, pada waktu proses belajar mengajar guru masih ada beberapa guru yang terlalu monoton sehingga proses belajar mengajar terlihat

membosankan. Guru kurang maksimal menerapkan beberapa metode pembelajaran dan kurang kreatif dalam mengelola kelas menimbulkan efek yang buruk terhadap prestasi kerjanya. *Kedua*, kepala sekolah sebagai pimpinan juga kurang menegakkan disiplin kerja kepada guru, pengawasan yang lemah juga menimbulkan efek negatif terhadap kinerja guru. *Ketiga*, rendahnya gaji terhadap guru-guru honorer. *Kelima*, ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang dan keahliannya, sebagaimana pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Data Guru Mata Pelajaran

No.	Nama Guru	Bidang Keahlian	Mata Pelajaran
1.	Risma Silingga, S.Pd	PPKN	PPKn dan Seni Budaya
2.	Desi Kurniati, SE	Akuntansi	Adm. Perkantoran
3.	Susilawati, S.Pd.I	IPA	Sejarah
4.	Rosita, S.Pd	IPS	Kolega dan Sejarah
5.	Ade Suci, SE	Ekonomi	Kewirausahaan
6.	Rina Sastra	Bahasa Jepang	Sejarah
7.	Hotmaria, S.Pd	Pemasaran	Kewirausahaan
8.	Dra. Netrifida	Pendidikan Kurikulum	Bimbingan Konseling
9.	Ria Anggelina, SE	Akuntansi	Menata Produk

Permasalahan tersebut tentunya berdampak terhadap kinerja guru. Suharsaputra (2010:147) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi dengan cara memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mahmudi (2007: 20),

menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya yaitu :

1. Faktor Personal/individual meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
3. Faktor Tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
4. Faktor Sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi;
5. Faktor Kontekstual, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah agar menjadi sekolah yang berkualitas. Untuk menciptakan sekolah yang bermutu, maka SDM yang ada di dalamnya harus dikelola dengan baik sehingga tercipta kerjasama yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja bawahannya yaitu guru dan staf administrasi.

Kartini Kartono (2011:57) mengatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan

yang diinginkan. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang kepala sekolah harus memiliki dan mampu menerapkan gaya kepemimpinan. Siagian (2010:30) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan, yaitu cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah gaya kepemimpinan situasional. Ivancevich dkk (2007:207) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka". Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Selanjutnya, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi. Uno (2007:1) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Teori motivasi menurut Maslow dalam Mangkunegara (2009:95) terdiri atas lima kebutuhan dasar manusia yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologis), *safety needs* (kebutuhan keamanan), *social needs* (kebutuhan sosial), *esteem needs* (kebutuhan harga diri), *self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri).

Upaya pemberian motivasi terhadap guru agar meningkatkan kinerjanya yaitu pemberian *reward*. Nugroho (2006:5) mengatakan bahwa *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Berdasarkan latar belakang di atas, faktor kepemimpinan dan pemberian *reward* sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan pendidikan akan tercapai. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti lebih mendalam dalam bentuk sebuah penelitian ilmiah berupa tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Peningkatan Kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Jambi ?
2. Apakah terdapat pengaruh pemberian *reward* terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Jambi ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian *reward* terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Jambi ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi.
2. Menganalisis pengaruh pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi.

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, guru dan sekolah. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a) Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah dan pengalaman bagi peneliti, terutama dalam mengaplikasikan teori yang diterima di perguruan tinggi dengan praktek yang ada di tempat tersebut.
- b) Sebagai bahan kajian pustaka bagi peneliti yang lain yang ingin meneliti dengan permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi SMK Negeri I Kota Jambi

- b. Sebagai masukan bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas di sekolah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. KINERJA GURU

a. Pengertian Kinerja Guru

Mathis dan Jackson (2011:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Basrowi (2010:56) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat difahami bahwa kinerja guru adalah taraf kesuksesan seseorang guru menurut kriteria tertentu baik secara kuantitas maupun kuantitas dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

b. Tugas dan Kewajiban Guru

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya menjelaskan bahwa tugas dan kewajiban guru adalah sebagai berikut :

- 1) Tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- 2) Kewajiban Guru dalam melaksanakan tugas adalah:
 - a) Merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/ bimbingan yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/bimbingan, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan;
 - b) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
 - c) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;

- d) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik Guru, serta nilai agama dan etika; dan
- e) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Mahmudi (2007: 20), menyatakan kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya yaitu :

- 1) Faktor Personal/individual meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
- 3) Faktor Tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim
- 4) Faktor Sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor Kontekstual, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

d. Penilaian Kinerja Guru

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menjelaskan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Pasal 13 menjelaskan bahwa rincian kegiatan dan unsur yang dinilai dari guru adalah :

- 1) Rincian kegiatan Guru Kelas sebagai berikut:
 - a) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
 - b) menyusun silabus pembelajaran;
 - c) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran;
 - d) melaksanakan kegiatan pembelajaran;
 - e) menyusun alat ukur soal sesuai mata pelajaran;
 - f) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya;
 - g) menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
 - h) melaksanakan pembelajaran perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;
 - i) melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggung jawabnya;
 - j) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;

- k) membimbing guru pemula dalam program induksi;
 - l) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
 - m) melaksanakan pengembangan diri;
 - n) melaksanakan publikasi ilmiah; dan
 - o) membuat karya inovatif.
- 2) Rincian kegiatan Guru Mata Pelajaran sebagai berikut:
- a) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
 - b) menyusun silabus pembelajaran;
 - c) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran;
 - d) melaksanakan kegiatan pembelajaran;
 - e) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran;
 - f) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya;
 - g) menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
 - h) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;
 - i) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
 - j) membimbing guru pemula dalam program induksi;
 - k) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
 - l) melaksanakan pengembangan diri

- m) melaksanakan publikasi ilmiah; dan
 - n) membuat karya inovatif.
- 3) Rincian kegiatan Guru Bimbingan dan Konseling sebagai berikut:
- a) menyusun kurikulum bimbingan dan konseling;
 - b) menyusun silabus bimbingan dan konseling;
 - c) menyusun satuan layanan bimbingan dan konseling;
 - d) melaksanakan bimbingan dan konseling per semester;
 - e) menyusun alat ukur lembar kerja program bimbingan dan konseling;
 - f) mengevaluasi proses dan hasil bimbingan dan konseling;
 - g) menganalisis hasil bimbingan dan konseling;
 - h) melaksanakan pembelajaran perbaikan tindak lanjut bimbingan dan konseling dengan memanfaatkan hasil evaluasi;
 - i) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
 - j) membimbing guru pemula dalam program induksi;
 - k) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
 - l) melaksanakan pengembangan diri;
 - m) melaksanakan publikasi ilmiah; dan
 - n) membuat karya inovatif.

Ukuran dan standar penilaian kinerja adalah standar yang digunakan sesuai dengan fungsi guru sebagai pendidik, khususnya

dalam melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran. Untuk membantu menetapkan standar dan ukuran kinerja guru, kepala sekolah dapat menggunakan standar yang sudah tidak asing lagi dalam dunia pendidikan yaitu alat penilaian kemampuan guru (APKG). Madani (2009:78) menyatakan alat penilaian kemampuan guru (APKG) ada tiga aspek kemampuan utama yang mutlak dimiliki seorang guru yaitu, rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran. (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*).

e. Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan teori-teori di atas, untuk mengukur kinerja guru dapat dilihat pada aspek rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran. (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*). Sebagaimana dijelaskan oleh Madani (2009:78) yang menyatakan bahwa alat penilaian kinerja guru (APKG) yaitu, rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran. (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*).

2. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

a. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Hadari dan Nawawi (2006:9) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau

lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang bersama.

Hasibuan (2005:87) mengatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori di atas, dapat dijabarkan bahwa kepemimpinan merupakan proses memimpin, dimana seorang pemimpin harus bekerja keras untuk menggunakan pengaruh dan kekuasaannya untuk membuat bawahannya bekerja demi tercapainya tujuan. Kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan serta peningkatan kinerja pegawainya. Seorang pemimpin harus dapat menggerakkan semua kemampuannya serta kekuasaannya untuk mempengaruhi serta membimbing bawahannya, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi.

Ivancevich dkk (2007:207) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka.

Dari beberapa definisi yang telah diutarakan di atas, maka dapat diartikan bahwa inti kepemimpinan itu adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pemimpin tidak akan ada. Tetapi proses pengaruh antara pimpinan dan bawahan tidak se arah. Pemimpin

mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin.

b. Teori-Teori Kepemimpinan

Thoha (2010:32) menjelaskan bahwa terdapat beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulaidengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakahsifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler dalam Thoha (2010:37), kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

4) Teori Jalan Kecil Tujuan (*Path-Goal Theory*)

House dalam Thoha (2010:42) dalam *path-goal theory* memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a) Kepemimpinan direktif.

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b) Kepemimpinan yang mendukung.

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c) Kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2007:63) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.

Perilaku pengarahan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.

Kedua poros tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti gambar 2.1 sehingga dengan demikian dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan.

Tinggi dukungan dan rendah pengarahan G3	Rendah dukungan dan rendah pengarahan G4
Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan G2	Tinggi pengarahan dan rendah dukungan G1

Gambar 2.1 Empat Dasar Gaya Kepemimpinan

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Gaya 2 (G2), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan atau pengalaman. Adapun unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007:71) menyatakan bahwa ada empat tingkat kematangan sebagaimana di lihat pada tabel 2.2 berikut ini:

Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau (kurang yakin)	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau (tidak yakin)
M4	M3	M2	M1

Gambar 2.2
Empat tingkat kematangan

Pada tabel 2.2 di atas, menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4).

Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007:67) mengatakan ada empat dasar perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan pada berbagai situasi, yaitu:

1) Instruksi.

Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2) Konsultasi.

Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan,

tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3) Partisipasi.

Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas.

4) Delegasi.

Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

d. Indikator Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan teori-teori di atas, adapun indikator kepemimpinan situasional mengacu pada pendapat Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007:67), yaitu:

1) Instruksi.

Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2) Konsultasi.

Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3) Partisipasi.

Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar.

Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas.

4) Delegasi.

Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya perilaku mereka sendiri.

3. PEMBERIAN *REWARD*

a. Pengertian *Reward*

Nugroho (2006:5) mengatakan *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Nawawi (2005:319) mengatakan *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”.

Mahmudi (2005:89) mengatakan penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian di atas, pengertian *reward* adalah ganjaran atau hadiah yang diberikan kepada seseorang dalam uang maupun pengakuan sebagai upaya memotivasinya untuk melakukan suatu pekerjaan.

b. Kriteria Penghargaan (*Reward*)

Kreitner dan Kinichi (2005:301) mengatakan bahwa dalam sistem penghargaan (*reward*) organisasi, ada 3 kriteria umum antara lain sebagai berikut:

1) Prestasi hasil.

Hasil yang nyata dari prestasi individu, kelompok atau organisasi kuantitas atau kualitas prestasi.

2) Prestasi tindakan dan perilaku

Dalam bentuk kerja tim kerjasama, pengambilan risiko, kreativitas.

3) Pertimbangan selain prestasi

Menurut kebiasaan atau menurut kontrak, dimana jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, persamaan, ketekunan, tingkat dalam hirarki dan sebagainya diberi penghargaan (*reward*).

c. Tujuan Penghargaan (*Reward*)

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006: 226) menyatakan bahwa tujuan utama dari program penghargaan (*reward*) yang diberikan pada

tiap individu mempunyai alasan dan tujuan khusus. Adapun Tujuan diberikannya penghargaan (*reward*) adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Sejumlah penelitian yang signifikan telah dilakukan mengenai apa yang menentukan kepuasan individu atas penghargaan.

d. Macam-Macam Penghargaan (*Reward*)

Teori pengharapan Vroom dalam Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2006:105) mengasumsikan bahwa penghargaan (*reward*) menyebabkan kepuasan dan bahwa dalam beberapa hal kinerja menghasilkan penghargaan (*reward*), maka kemungkinan yang terjadi di antara kepuasan dan kinerja adalah melalui variabel ketiga yaitu penghargaan (*reward*). Secara sederhana digambarkan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan (*reward*), yang pada gilirannya akan mengarahkan kepada kepuasan, rumusan ini menyatakan bahwa kinerja menyebabkan kepuasan melalui variabel perantara yaitu penghargaan (*reward*).

Penghargaan (*reward*) diklasifikasikan ke dalam dua kategori luas yaitu ekstrinsik dan intrinsik. penghargaan (*reward*) *intrinsik* didefinisikan sebagai penghargaan (*reward*) yang diatur sendiri oleh

seseorang. Hal tersebut menyediakan perasaan puas atau terima kasih, sering kali pekerjaan dilakukan dengan baik.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, antara lain:

a) Penghargaan finansial yaitu :

(1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(2) Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

(3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b) Penghargaan non finansial yaitu :

1. Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan ini biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

2. Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki 3 kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Lawler dalam Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2006:227) meringkas lima kesimpulan berdasarkan literatur ilmiah tentang perilaku yaitu :

- 1) Kepuasan suatu penghargaan merupakan fungsi dari berapa banyak yang diterima dan berapa banyak yang menurut individu seharusnya diterima.

Kesimpulan ini didasarkan atas perbandingan yang dibuat oleh masyarakat. Ketika orang-orang menerima lebih sedikit dari apa yang menurut mereka seharusnya mereka terima, mereka akan merasa tidak puas.

- 2) Perasaan seseorang mengenai kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain,

Orang cenderung membandingkan usaha, keterampilan, senioritas, dan kinerja dengan pekerjaan orang lain. Mereka kemudian berusaha untuk membandingkan penghargaan.

- 3) Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan dengan penghargaan (*reward*) intrinsik maupun ekstrinsik.

Penghargaan (*reward*) intrinsik dinilai secara pribadi oleh karyawan; penghargaan (*reward*) ini berhubungan dengan melaksanakan pekerjaan, contoh perasaan akan prestasi dan pencapaian.

- 4) Setiap orang memiliki perbedaan dalam hal penghargaan (*reward*) yang ia inginkan dan seberapa penting penghargaan tersebut baginya.

Setiap individu memiliki perbedaan mengenai penghargaan apa yang ia sukai. Bahkan, penghargaan (*reward*) yang disukai bervariasi menurut perjalanan karir seseorang, menurut pertambahan usia dan perubahan situasi.

- 5) Beberapa jenis penghargaan (*reward*) ekstrinsik dianggap memuaskan karena jenis penghargaan (*reward*) ini menghasilkan penghargaan (*reward*) lain.

Sebagai contoh, sebuah ruangan besar atau sebuah ruangan besar atau sebuah ruangan yang memiliki atau tirai sering kali dianggap sebuah penghargaan (*reward*) karena hal tersebut menunjukkan status dan kekuasaan individu. Uang merupakan

penghargaan yang menghasilkan hal-hal seperti gengsi, otonomi, independensi keamanan tempat tinggal

e. Indikator Penghargaan (*Reward*)

Berdasarkan uraian tersebut di atas, adapun indikator penghargaan (*Reward*) adalah Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsik Reward*) dan Penghargaan intrinsik (*Instrinsik Reward*)

B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian tentang kinerja guru telah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya. Salah satunya adalah tentang pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru. Adapun beberapa penelitian yang berkaitan tersebut antara lain sebagai berikut :

Kusnoto, (2011) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan reward terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal. Pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasional . Sampel penelitian sebanyak 40 orang guru, teknik pengambilan sampel adalah total sampel. Instrumen penelitian ini dengan angket. Data dianalisis dengan rumus korelasi product moment dan anova. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala Madrasah (X_1) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka, semakin tinggi pula kinerja guru,

pengaruh *reward* (X_2) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik *reward* yang diterima maka semakin tinggi pula kinerja guru.

Sulistyo dalam *Jurnal Inspirasi Pendidikan Universitas Kanjuruhan Malang* tentang pengaruh kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru (Studi Pada Guru SMK Di Kota Malang). Data dalam penelitian adalah data primer yang dikumpulkan dengan questioner kepada responden secara acak. Untuk menguji besarnya pengaruh digunakan alat analisa regresi log linier berganda dengan menggunakan uji T dan uji f. Dari hasil persamaan regresi log linier berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Hasil uji F (Uji secara serentak) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikan 5% terhadap kinerja guru. Hasil pengujian *Ajusted R2* sebesar 52,5 menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja guru 52,5% benar dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Hendarto, jurnal EXCELLENT Vol. 1 No.2 September 2009, tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Wanareja Kabupaten Cilacap. Penelitian ini dilakukan pada SMK Negeri 1 Wanareja Kabupaten Cilacap. Populasi yang diteliti berjumlah 81 orang. Penentuan sampel menggunakan metode simple random sampling berjumlah 67 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Hasil uji t

menunjukkan bahwa variabel gaya mengarahkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Variabel gaya membimbing berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja guru. Variabel gaya mendukung berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja guru. Variabel gaya pendelegasian berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja guru. Variabel gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien determinasi atau R^2 sebesar 71,5.

Ngurah Suyadnya, Nyoman Natajaya, Gusti. Ketut. Arya Sunu dalam e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013) tentang korelasi kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru pada guru SMA Negeri 1 Tampaksiring. Jenis penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan populasi subyek mencakup guru-guru di SMA Negeri 1 Tampaksiring, yang berjumlah 45 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner dengan models skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda, dan analisis korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kecendrungan kepemimpinan situasional guru dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,637 dan determinasi sebesar 40,6%, (2) Kecendrungan motivasi kerja berada dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, dengan koefisien

korelasi (r_{x_2y}) sebesar 0,882 dan determinasi sebesar 77,8%. 3). Kecendrungan iklim kerja guru berada dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi (r_{x_3y}) sebesar 0,805 dan determinasi sebesar 64,8%. 4) Kecendrungan kinerja guru berada dalam kategori baik 5) Terdapat korelasi yang signifikan kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi ($R_{y_{123}}$) sebesar 0,950 dan determinasi (R^2) sebesar 90,2%.

Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya, 2014. pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward*, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *reward* sebesar 0,337 dan sig. 0,024. Sedangkan secara parsial *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *punishment* sebesar 0,147 dan sig. 0,313. Secara parsial *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui koefisien beta *reward* sebesar 0,227 dan sig. 0,042. Koefisien beta *punishment* mendapatkan hasil sebesar 0,210 dan sig. 0,047, serta koefisien beta motivasi kerja karyawan sebesar 0,561 dan nilai sig. 0,000.

C. KERANGKA BERFIKIR

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menjelaskan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Dalam menjalankan tugas sehari-hari, seorang guru mempunyai tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dengan baik agar tercapai tujuan pendidikan. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya menjelaskan bahwa tugas dan kewajiban guru adalah sebagai berikut :

1. Tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

2. Kewajiban Guru dalam melaksanakan tugas adalah:
- a. Merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/bimbingan yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/bimbingan, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan;
 - b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
 - c. Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
 - d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik Guru, serta nilai agama dan etika; dan
 - e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa

Di lihat dari tugas dan kewajibannya yang begitu penting, seorang guru harus memiliki kinerja dan mampu terus meningkatkan kinerjanya. Mathis dan Jackson (2011:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Basrowi (2010:56) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk mengukur kinerja seorang guru, dapat di lihat melalui kemampuannya melaksanakan tugas sehari-hari. Madani (2009:78) menyatakan dalam alat penilaian kemampuan guru (APKG) ada tiga aspek kemampuan utama yang mutlak dimiliki seorang guru yaitu, rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran. (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*).

Kinerja seseorang adakalanya mengalami penurunan disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain adalah kepemimpinan dan pemberian *reward*. Hasibuan (2005:87) mengatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan situasional. Ivancevich dkk (2007:207) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka.

Ada empat dasar perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan pada berbagai situasi tersebut menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007:67), yaitu:

1. Instruksi.

Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai

tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Konsultasi

Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Partisipasi.

Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas.

4. Delegasi.

Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan

keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Selanjutnya, upaya meningkatkan kinerja guru melalui motivasi berupa pemberian *reward*. Nugroho (2006:5) mengatakan *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006: 226) menyatakan bahwa tujuan utama dari program penghargaan (*Reward*) yang diberikan pada tiap individu mempunyai alasan dan tujuan khusus. Adapun Tujuan diberikannya penghargaan (*reward*) adalah:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
 2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
 3. Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi
- Sejumlah penelitian yang signifikan telah dilakukan mengenai apa yang menentukan kepuasan individu atas penghargaan.

Pemberian *reward* kepada guru dapat dilakukan melalui dua cara yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward instrinsik*. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226) mengatakan *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, antara lain:

a. Penghargaan finansial yaitu :

1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b. Penghargaan non finansial yaitu :

1) Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan ini biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

2) Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki 3 kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (*achievement*)

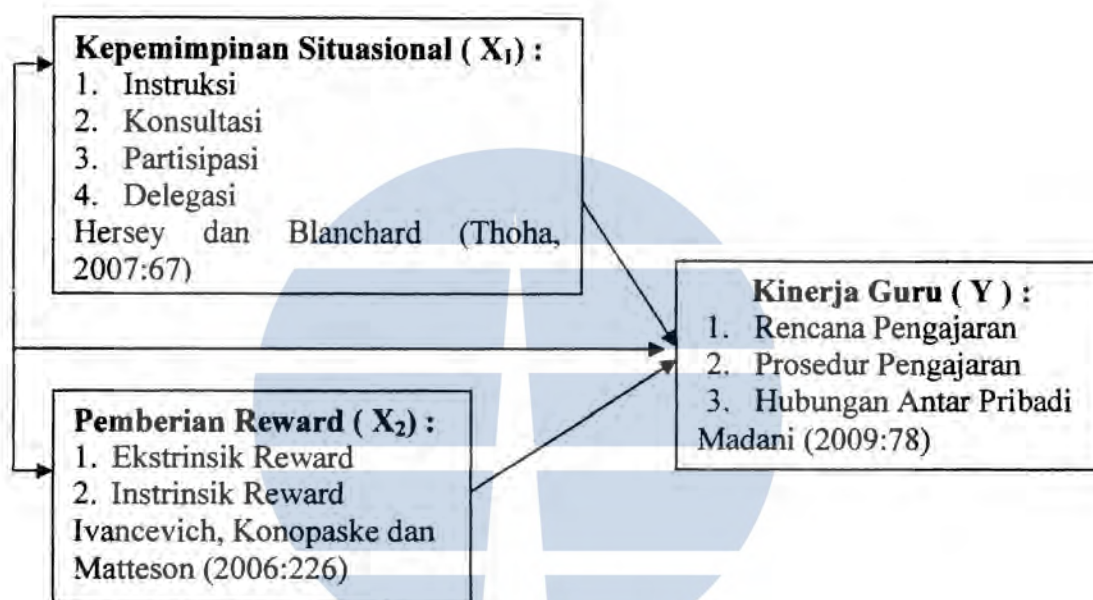
Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan teori-teori di atas, kerangka berfikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Berfikir

D. OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

1. Kinerja Guru (Y)

Secara operasional kinerja guru merupakan skor hasil dari penyebaran kuesioner kepada guru dengan menggunakan skala *likert*. Adapun indikator kinerja guru yang digunakan adalah rencana pengajaran (*teaching plans*), prosedur pengajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*).

2. Kepemimpinan Situasional (X_1)

Secara operasional kepemimpinan situasional merupakan skor hasil dari penyebaran kuesioner kepada guru dengan menggunakan skala *likert*. Adapun indikator kepemimpinan situasional adalah instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi

3. Pemberian Reward (X_2)

Secara operasional pemberian *reward* merupakan skor hasil dari penyebaran kuesioner kepada guru dengan menggunakan skala *likert*. Adapun indikator pemberian *reward* adalah *ekstrinsik reward* dan *instrinsik reward*.

E. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah diuraikan di atas, maka penulis menemukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H_a : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi
- H_a : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi
- H_a : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Untuk memperoleh ketajaman dalam menafsirkan data menganalisis masalah yang diteliti, maka penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sugiyono (2009:14) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Lokasi penelitian di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Jambi. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari – Maret 2015

B. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Arikunto (2006:130) menyatakan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau sensus. Subyek penelitian adalah tempat variabel melekat. Variabel penelitian adalah objek penelitian.

Sukardi (2010:53) menyatakan populasi adalah semua anggota kelompok manusia, binatang, peristiwa, atau benda yang tinggal bersama dalam satu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan dari hasil akhir suatu penelitian.

Adapun populasi penelitian ini adalah guru SMK Negeri I Kota Jambi yang berjumlah 65 Orang.

2. Sampel

Mardalis (2009:55) menyatakan sampel adalah contoh, yaitu sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Arikunto (2006:131) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sampel yang diambil diharapkan dapat mewakili 100% populasi yang diteliti. Apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Berdasarkan pendapat di atas, teknik pengambilan sampel menggunakan *Tekhnik Total Sampling*. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 65 orang.

C. INSTRUMEN PENELITIAN

Sugiyono (2009:133) menyatakan bahwa instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk

melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen penelitian harus mempunyai skala.

Skala yang digunakan adalah skala *likert*. Sugiyono (2009:134-135) menyatakan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Adapun alternatif jawaban terdiri dari empat jawaban dengan rentang skor 1- 4 yaitu: 4 : Sangat Setuju, 3 : Setuju, 2 : Tidak Setuju, 1 : Sangat Tidak Setuju

D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Untuk memperoleh data tentang variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner (angket). Sugiyono (2008:220) menyatakan bahwa kuesioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

D. METODE ANALISIS DATA

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode statistik, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur (Arikunto dalam Riduwan 2007:97). Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:173).

Untuk menguji validitas butir soal digunakan rumus Pearson Product Moment, sebagai berikut (Riduwan, 2007:80) :

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

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi koefisien

X = Skor item

Y = Skor Total

$\sum XY$ = Jumlah perkalian X dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dari X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dari Y

N = Jumlah responden

Suatu butir soal ditentukan oleh besarnya harga r_{hitung} pada taraf signifikan 0,05 (5%). Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir soal dinyatakan valid atau sah.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap angket dimaksudkan untuk mengetahui apakah angket yang disusun cukup dipercaya untuk dipergunakan sebagai instrumen pengumpul data atau tidak. Untuk mengukur reliabilitas instrumen penelitian digunakan rumus *Alpha Cronbach*.

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

Suatu butir soal ditentukan oleh besarnya harga r_{hitung} dan r_{tabel} .
Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir soal dinyatakan reliabel.

2. Pengujian Analisis Data

a. Uji Normalitas

Adapun tujuan dari Uji normalitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plots*. Apabila variabel berdistribusi normal, maka akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Uji normalitas dapat pula menggunakan uji normalitas *kolmogrof-smirnof*, data dianalisis dengan bantuan *SPSS 19 for windows*. Adapun dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas. Jika probabilitas $> 0,05$ maka data penelitian dapat dikatakan berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Adapun tujuan uji linieritas adalah untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Menurut Ghozali, (2006:115) dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi adanya keberkaitan persamaan regresi dan uji kelinearan garis regresi dibutuhkan bantuan dengan melihat *linierity* pada tabel anova program *SPSS for windows release 19.00*. Apabila signifikansi pada *linierity* $< 0,05$ maka persamaan dinyatakan linier.

c. Uji Hipotesis

Adapun hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan situasional (X_1), pemberian reward (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja guru (Y)

Adapun langkah-langkah untuk menganalisis hipotesis adalah sebagai berikut:

1) Persamaan Regresi Linier Sederhana

Uji korelasi tunggal atau persamaan regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua. Teknik korelasi sederhana yang digunakan adalah Korelasi Pearson. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas dan terikatnya.

Rumus Korelasi Tunggal Pearson product Momnet:

$$r_{hitung} = \frac{n (\sum X_1 Y_1) - (\sum X_1)(\sum Y_1)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \cdot \{n \sum Y_1^2 - (\sum Y_1)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{hitung} = Koefesien korelasi

n = Jumlah sampel

X = Skor variabel bebas

Y = Skor variabel terikat

Persamaan garis regresi sederhana (dengan satu prediktor)

adalah: $\hat{Y} = a + a_1 X$

Keterangan:

Y = Nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a = Harga bilangan konstant

a_1 = Harga koefisien prediktor

X = Nilai variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan a_1 digunakan rumus:

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

$$a_1 = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

2) Persamaan Regresi Ganda

Uji korelasi ganda atau persamaan regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis ketiga. Teknik korelasi ganda yang

digunakan adalah korelasi Pearson. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah terdapat korelasi yang berarti apabila kedua variabel bebas secara bersama-sama dikorelasikan dengan variabel terikatnya. Koefisien korelasi antara kriterium Y dengan prediktor X_1 dan prediktor X_2 dapat diperoleh dengan rumus:

$$R_{y(1,2)} = \sqrt{\frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan:

$R_{y(1,2)}$ = Koefisien korelasi antara Y dengan X_1 dan X_2

$\sum x_1 y$ = Jumlah produk antara X_1 dengan Y

$\sum x_2 y$ = Jumlah produk antara X_2 dengan Y

$\sum y^2$ = Jumlah Kuadrat kriterium Y

$A(1,2)$ = Koefisien prediktor

Kemudian dilanjutkan dengan menghitung persamaan regresi ganda dengan rumus:

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2$$

Dimana:

Y = Variabel Kinerja Guru

X_1 = Variabel Kepemimpinan Situasional

X_2 = Variabel Motivasi Kerja

a = konstanta

a_1 dan a_2 = Koefisien regresi yang dicari

3) Uji Signifikansi Regresi

Pengujian tingkat keberartian regresi yang didapat, dilakukan dengan uji t untuk persamaan regresi linier sederhana dan uji F untuk persamaan regresi ganda.

Hipotesis yang diajukan dalam uji ini adalah:

H₀ : persamaan regresi tidak signifikan

H₁ : persamaan regresi tidak signifikan

Kriteria uji yang digunakan untuk uji t pada taraf signifikan 0,05 adalah tolak H₀ jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dalam hal ini H₀ diterima, menurut Purwanto (2007:193-194). Sedangkan untuk uji F pada taraf signifikan 0,05 adalah tolak H₀ jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, dalam hal lain H₀ diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 1 Kota Jambi awal berdirinya bernama SMEA dan beberapa kali terjadi perubahan sampai akhirnya bernama SMK N 1 Kota Jambi sesuai dengan Akte Pendirian Sekolah No. 2144/B3/Kodj pada tanggal 25 Agustus 1958. Sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi merupakan salah satu sekolah kejuruan negeri di kota Jambi yang beralamat di Jl. A. Thalib Telanipura Jambi, Simpang IV Sipin.

Sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Jambi terdiri dari 4 (empat) program keahlian yaitu tata niaga, akuntansi, administrasi perkantoran dan teknik komputer jaringan dengan jumlah guru sebanyak 65 orang.

B. HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen penelitian ini menggunakan rumus korelasi product moment dengan bantuan program microsoft excel. Adapun hasil uji validitas instrumen penelitian kepemimpinan situasional, pemberian reward dan kinerja guru sebagaimana penjelasan di bawah ini :

a. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Situasional

Hasil uji validitas instrumen penelitian kepemimpinan situasional sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.1 rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner kepemimpinan situasional berikut ini :

Tabel 4.1
Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja guru

No Item	r Hitung	r tabel	Validitas
1	0,723	0,24	Valid
2	0,714	0,24	Valid
3	0,609	0,24	Valid
4	0,590	0,24	Valid
5	0,623	0,24	Valid
6	0,369	0,24	Valid
7	0,132	0,24	Gugur / tidak valid
8	0,466	0,24	Valid
9	0,622	0,24	Valid
10	0,691	0,24	Valid
11	0,552	0,24	Valid
12	0,754	0,24	Valid
13	0,732	0,24	Valid
14	0,533	0,24	Valid
15	0,709	0,24	Valid
16	0,700	0,24	Valid
17	0,645	0,24	Valid
18	0,686	0,24	Valid
19	0,530	0,24	Valid
20	0,663	0,24	Valid
21	0,619	0,24	Valid
22	0,641	0,24	Valid
23	0,461	0,24	Valid
24	0,691	0,24	Valid
25	0,606	0,24	Valid
26	0,614	0,24	Valid
27	0,245	0,24	Valid
28	0,251	0,24	Valid
29	-0,060	0,24	Gugur / tidak valid
30	-0,105	0,24	Gugur / tidak valid

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui sebanyak 3 item dinyatakan gugur (tidak valid) dan 27 item dinyatakan valid. Sehingga dapat dinyatakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

b. Hasil Uji Validitas Variabel Pemberian Reward

Hasil uji validitas instrumen penelitian pemberian reward sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.2 rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner pemberian reward berikut ini :

Tabel. 4.2
Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Pemberian Reward

No Item	r Hitung	r tabel	Validitas
1	0,54	0,24	Valid
2	0,74	0,24	Valid
3	0,74	0,24	Valid
4	0,60	0,24	Valid
5	0,74	0,24	Valid
6	0,77	0,24	Valid
7	0,74	0,24	Gugur / tidak valid
8	0,63	0,24	Valid
9	0,62	0,24	Valid
10	0,80	0,24	Valid
11	0,74	0,24	Valid
12	0,78	0,24	Valid
13	0,55	0,24	Valid
14	0,81	0,24	Valid
15	0,58	0,24	Valid
16	0,70	0,24	Valid
17	0,19	0,24	Gugur / tidak valid
18	0,15	0,24	Gugur / tidak valid
19	0,80	0,24	Valid
20	0,74	0,24	Valid
21	0,81	0,24	Valid

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui sebanyak 3 item dinyatakan gugur (tidak valid) dan 18 item dinyatakan valid. Sehingga dapat dinyatakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

c. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

Hasil uji validitas instrumen penelitian kinerja guru sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.3 rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner kinerja guru berikut ini :

Tabel 4.3
Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja guru

No Item	r Hitung	r tabel	Validitasa
1	0,580	0,2404	Valid
2	0,722	0,2404	Valid
3	0,582	0,2404	Valid
4	0,611	0,2404	Valid
5	0,626	0,2404	Valid
6	0,605	0,2404	Valid
7	0,242	0,2404	Valid
8	0,699	0,2404	Valid
9	0,642	0,2404	Valid
10	0,627	0,2404	Valid
11	0,747	0,2404	Valid
12	0,660	0,2404	Valid
13	0,672	0,2404	Valid
14	0,720	0,2404	Valid
15	0,600	0,2404	Valid
16	0,659	0,2404	Valid
17	0,625	0,2404	Valid
18	0,809	0,2404	Valid
19	0,749	0,2404	Valid
20	0,775	0,2404	Valid
21	0,650	0,2404	Valid
22	0,700	0,2404	Valid
23	0,719	0,2404	Valid
24	0,709	0,2404	Valid
25	0,618	0,2404	Valid
26	0,584	0,2404	Valid

27	0,389	0,2404	Valid
28	0,614	0,2404	Valid
29	0,602	0,2404	Valid
30	0,616	0,2404	Valid
31	0,450	0,2404	Valid
32	0,437	0,2404	Valid

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, maka dapat diketahui bahwa seluruh instrumen variabel penelitian kinerja guru dinyatakan valid sebanyak 32 item. Sehingga instrumen penelitian tersebut dapat dinyatakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berhubungan dengan ketepatan suatu alat ukur. Reliabilitas kuesioner/angket menunjukkan apakah suatu kuesioner/angket cukup baik untuk dipergunakan sebagai alat pengumpulan data yang dapat dipercaya. Perhitungan uji reliabilitas kuesioner kepemimpinan situasional, pemberian reward dan Kinerja Guru menggunakan program SPSS versi 19. Hasil uji reliabilitas ini di ukur dengan cara membandingkan nilai α cronbach $>$ r_{tabel} . Adapun rangkuman hasil uji reliabilitas kuesioner kepemimpinan situasional, pemberian reward dan Kinerja Guru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	r tabel	Reliabilitas
Kepemimpinan situasional	0,938	0,2441	Reliabel
Pemberian reward	0,943	0,2441	Reliabel
Kinerja Guru	0,943	0,2441	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa kuesioner kepemimpinan situasional nilai α 0,938 > r_{tabel} 0,2441 dengan taraf signifikansi 0,05. Artinya kuesioner kepemimpinan situasional dinyatakan reliabel. Kuesioner pemberian reward dengan nilai α 0,943 > r_{tabel} 0,2441 dengan taraf signifikansi 0,05. Artinya kuesioner pemberian reward dinyatakan reliabel.

Selanjutnya kuesioner kinerja guru dengan nilai α 0,943 > r_{tabel} 0,2441 dengan taraf signifikansi 0,05. Artinya kuesioner kinerja guru dinyatakan reliabel.

3. Deskripsi Data Penelitian

Pada analisis ini menjelaskan tentang gambaran secara umum kondisi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan situasional, pemberian reward dan kinerja guru. Untuk menafsirkan gambaran umum kondisi masing-masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Rata-Rata Skor

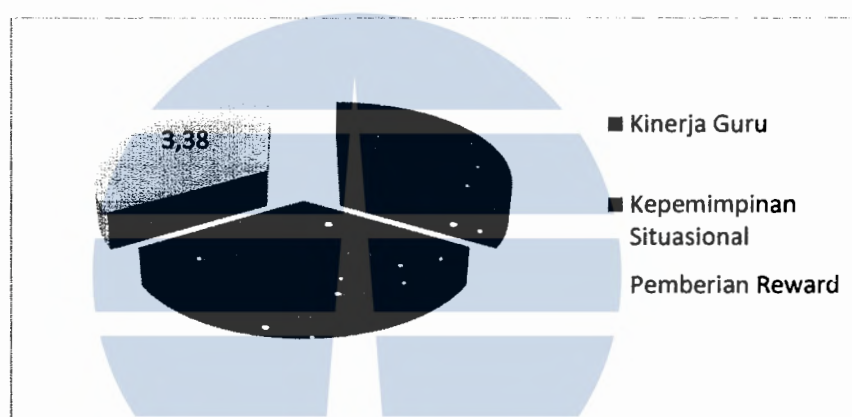
Rata-rata Skor	Kategori
0,01 – 1,00	Sangat Tidak Baik
1,01 – 2,00	Tidak Baik
2,01 – 3,00	Baik
3,01 – 4,00	Sangat Baik

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang telah diisi oleh responden, secara umum jawaban responden tentang variabel

kepemimpinan situasional, pemberian reward dan kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Gambaran umum Variabel Kepemimpinan Situasional

No	Indikator	Rata-rata	Kategori
1.	Kinerja Guru	3,37	Baik
2.	Kepemimpinan Situasional	3,33	Baik
3.	Pemberian Reward	3,38	Baik



Gambar 4.1
Gambaran Umum Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan tabel 4.6 dan gambar 4.1 di atas, diketahui bahwa responden menyatakan rata-rata kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi adalah 3,37 dalam kategori baik, rata-rata kepemimpinan situasional di sekolah menengah kejuruan negeri I kota jambi adalah 3,33 dengan kategori baik, sedangkan pemberian reward adalah 3,38 dalam kategori baik.

4. Uji Prasyarat

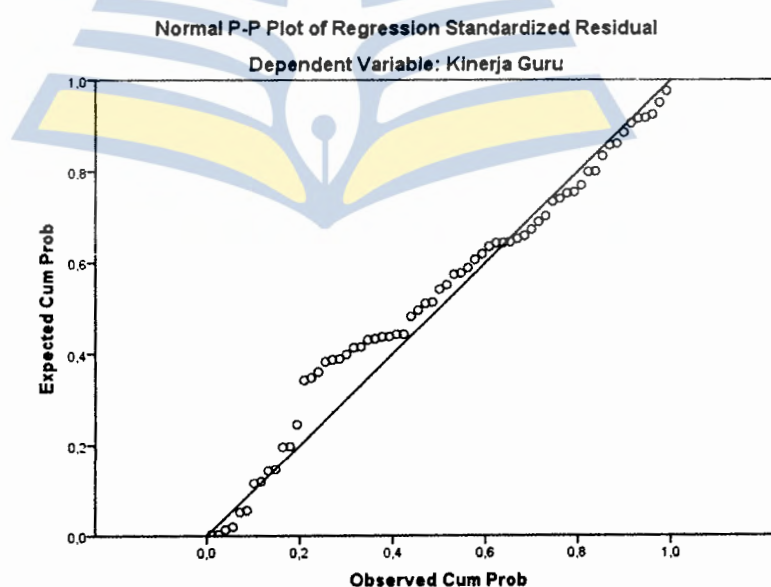
Sebelum data instrumen penelitian dilanjutkan pada pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat untuk mengetahui apakah

data tersebut berdistribusi normal dan linier. Uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas dan uji linieritas. Adapun hasil uji normalitas dan uji linieritas sebagaimana dijelaskan berikut ini :

a. Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas, pada penelitian ini dilihat pada grafik normal probability plot. Normal probability plot adalah membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2006). Dasar pengambilan keputusan melalui analisis ini, jika data menyebar disekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru dapat dilihat pada gambar 4.4 di bawah ini:



Gambar 4.4
Hasil uji normalitas

Dari gambar 4.4 di atas, diketahui bahwa titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan situasional, pemberian reward dan kinerja guru mempunyai nilai residu yang berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Hasil uji linieritas variabel penelitian ini sebagaimana dijelaskan dibawah ini :

1) Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

Hasil perhitungan uji linieritas kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru dijelaskan pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

ANOVA Table			Sum of Squares	Df
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	16140,843	38
		Linearity	10957,969	1
		Deviation from Linearity	5182,875	37
	Within Groups		3475,095	26
Total			19615,938	64

ANOVA Table			Mean Square
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	424,759
		Linearity	10957,969
		Deviation from Linearity	140,078
	Within Groups		133,658
Total			

ANOVA Table			F	Sig.
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	3,178	,001
		Linearity	81,985	,000
		Deviation from Linearity	1,048	,457
	Within Groups			
Total				

Pada tabel 4.9 di atas, diketahui $F_{hitung} = 1,048 < F_{tabel} = 1,865$ dan Probabilitas $0,457 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hubungan antara variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru mempunyai hubungan yang linier.

2) Hasil Uji Linieritas Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji linieritas pemberian reward terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Linieritas Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru

ANOVA Table				
			Sum of Squares	Df
Kinerja Guru * Pemberian Reward	Between Groups	(Combined)	15801,980	27
		Linearity	12165,938	1
		Deviation from Linearity	3636,043	26
	Within Groups		3813,958	37
Total			19615,938	64

ANOVA Table			
			Mean Square
Kinerja Guru * Pemberian Reward	Between Groups	(Combined)	585,259
		Linearity	12165,938
		Deviation from Linearity	139,848
	Within Groups		103,080
Total			

ANOVA Table				
			F	Sig.
Kinerja Guru * Pemberian Reward	Between Groups	(Combined)	5,678	,000
		Linearity	118,024	,000
		Deviation from Linearity	1,357	,194
	Within Groups			
Total				

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.10 tersebut di atas, diketahui nilai $F_{hitung} = 1,357 < F_{tabel} = 1,798$. Nilai Probabilitas $0,194 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan

bahwa hubungan antara variabel pemberian reward terhadap kinerja guru mempunyai hubungan yang linier.

5. Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian ini, digunakan analisis regresi linier sederhana dan linier berganda dengan uji T (parsial) dan uji F (simultan) untuk mengetahui pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru. Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagaimana dijelaskan berikut ini :

a. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Hipotesis pertama penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi”

Adapun hasil analisis koefisien korelasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil Koefisien Korelasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

		Correlations	
		Kepemimpinan Situasional	Kinerja Guru
Kepemimpinan Situasional	Pearson Correlation	1	,504
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel 4.11 di atas, diketahui nilai koefisien korelasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru adalah 0,504. Nilai koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik kepemimpinan situasional maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan kepemimpinan situasional dengan kinerja guru adalah signifikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji Signifikansi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a			
Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	27,368	17,489
	Kepemimpinan Situasional	,830	,179

Coefficients ^a				
Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		1,565	,123
	Kepemimpinan Situasional	,504	4,636	,000

Pada tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa nilai $t_{hitung} = 4,636$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} alpha 0,05 (df = 62) yaitu sebesar 1,999. Artinya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 27,368 + 0,830X_1$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 27,368 artinya jika variabel kepemimpinan situasional nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 27,368
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,830. Artinya jika variabel kepemimpinan situasional mengalami

kenaikan 1 persen, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,830.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,243	15,237

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pada tabel 4.13 diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,254. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 25,4% dengan kategori sangat rendah. Sedangkan sisanya 74,6 % dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi **diterima** dengan tingkat koefisien determinasi 25,4 %.

b. Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis kedua penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi”

Adapun hasil analisis koefisien korelasi pemberian reward terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini :

Tabel 4.14
Hasil Koefisien Korelasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

		Correlations	
		Pemberian Reward	Kinerja Guru
Pemberian Reward	Pearson Correlation	1	,788*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,788*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi pemberian reward terhadap kinerja guru adalah 0,788. Nilai koefisien pemberian reward terhadap kinerja guru adalah positif. Artinya semakin baik pemberian reward maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan pemberian reward dengan kinerja guru adalah signifikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil Uji Signifikansi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,834	9,866		,895	,374
Pemberian Reward	1,396	,138	,788	10,143	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pada tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa nilai $t_{hitung} = 10,143$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} alpha 0,05 (df = 62) yaitu sebesar 1,999. Artinya pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 8,834 + 1,396X_2$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 8,834 artinya jika variabel pemberian reward nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 8,834
- 2) Koefisien regresi variabel pemberian reward sebesar 1,396. Artinya jika variabel pemberian reward mengalami kenaikan 1 persen, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 1,396

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788 ^a	,620	,614	10,874

a. Predictors: (Constant), Pemberian Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pada tabel 4.16 diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,620. Artinya pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 62 % dengan kategori tinggi. Sedangkan sisanya 38 % dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis kedua penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi **diterima** dengan tingkat koefisien determinasi sebesar 62 %.

c. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Hipotesis ketiga penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi”

Adapun hasil analisis koefisien korelasi kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini :

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Korelasi Kepemimpinan Situasional Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

		Correlations		
		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	,943**	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,943**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	65	65	65
Y	Pearson Correlation	,747**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru adalah 0,943 dan

pemberian reward terhadap kinerja guru adalah 0,788. Nilai koefisiennya bertanda positif. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional dan pemberian reward maka semakin baik kinerja guru.

Model hubungan kepemimpinan situasional dan pemberian reward dengan kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ini :

Tabel 4.18
Hasil Uji Signifikansi
Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap
Kinerja Guru

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12169,509	2	6084,755	50,663	,000 ^a
	Residual	7446,429	62	120,104		
	Total	19615,938	64			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,925	11,254		,704	,484
	X1	,051	,294	,041	,172	,864
	X2	1,328	,418	,749	3,176	,002

a. Dependent Variable: Y

Pada tabel 4.18 di atas, diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 50,663$ lebih besar jika dibandingkan dengan F_{tabel} alpha 0,05 (df = 2 : 62) yaitu sebesar 3,145. Artinya kepemimpinan situasional dan pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi yaitu $Y = 7,925 + 0,051X_1 + 1,328X_2$. Penjelasan persamaan tersebut sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 7,925 artinya jika variabel kepemimpinan situasional dan pemberian reward nilainya 0, maka variabel kinerja guru nilainya 7,925

- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,051. Artinya jika variabel kepemimpinan situasional mengalami kenaikan 1 persen dan variabel pemberian reward 0, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,051
- 3) Koefisien regresi variabel pemberian reward sebesar 1,328. Artinya jika variabel pemberian reward mengalami kenaikan 1 persen, dan variabel kepemimpinan situasional nilainya 0, maka variabel kinerja guru akan mengalami kenaikan sebesar 1,328.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa persentase pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru, maka dilakukan analisis koefisien determinasi (r^2). Adapun nilai koefisien determinasi r^2 dapat dilihat pada kolom *R Square* pada tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.19
Koefisien Determinasi Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788 ^a	,620	,608	10,959

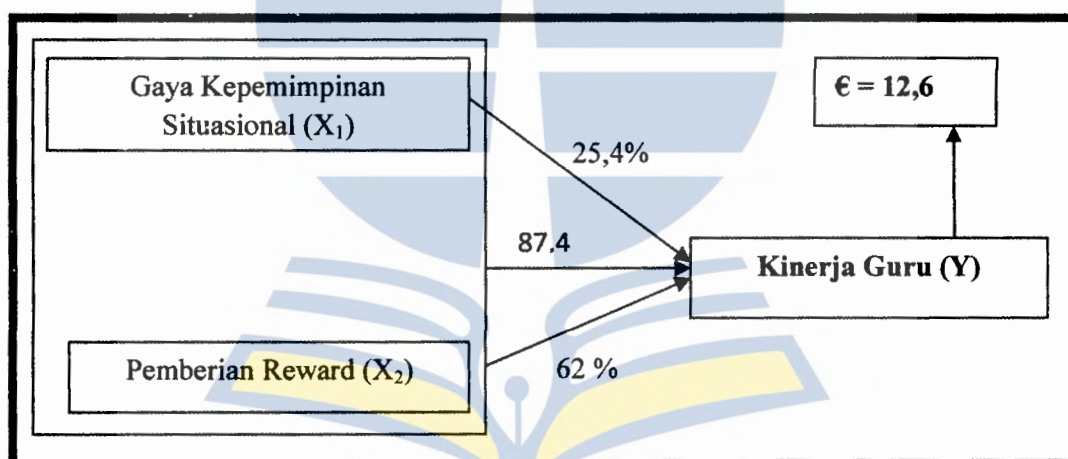
a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pada tabel 4.19 tersebut diatas, diketahui nilai R^2 adalah 0,620. Artinya pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 62 % dengan kategori tinggi. Sedangkan sisanya 12,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi **diterima** dengan tingkat koefisien determinasi sebesar 62 %.

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis terhadap hipotesis penelitian ini, maka dapat digambarkan seperti gambar 4.5 di bawah ini :



Gambar 4.5
Hasil Uji Hipotesis

C. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Maka dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian tersebut. Adapun pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 18,8 %.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hendarto dalam jurnal EXCELLENT Vol. 1 No.2 September 2009, tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Wanareja Kabupaten Cilacap. Dalam penelitian yang dilakukannya dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan menurut Yukl (1994:14) adalah sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi. Menurut Wahjusumidjo, (1999:17) Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Hasibuan (2005:87) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pemimpin, menurut Hadari dan Nawawi (2006:9) adalah orang yang memimpin, sedangkan arti kepemimpinan adalah

kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang bersama.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain sehingga timbul perasaan untuk mengikuti secara sukarela baik secara individu ataupun kelompok (Hasibuan, 2005:45). Memimpin adalah kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah atau organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan itu terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi dari pemimpin, dan hubungan kepatuhan ketaatan para pengikut bawahan karena dipengaruhi oleh wibawa pemimpin (Kartini Kartono, 1992:77).

Para pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi” (Roger dan Alvin, 1988:226). Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari orang yang dipimpinnya untuk kemudian dapat menentukan perintah atau sikap terhadap bawahannya sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan bawahan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku makhluk sosial (Triantoro, 2005:319). Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang positif akan

senantiasa mendapat tempat ditengah-tengah guru. Karena gaya kepemimpinan yang positif akan membuat para bawahan merasa dihargai oleh pimpinan. Sehingga dengan sendirinya mereka akan meningkatkan kinerjanya masing-masing.

Gaya kepemimpinan situasional sebagaimana digambarkan di atas dapat juga diberlakukan terhadap bawahan dalam rangka proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan organisasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan tersebut dapat juga di artikan sebagai suatu proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. (Roger dan Alvin, 1988: 225).

Kepemimpinan Situasional yang menjelma menjadi 4 (empat) bentuk sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Memerintah (*Instuktif Leadership Style*)

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan memerintah (Insruktif) ini dalam memberi pengarahan-pengarahan secara rinci dan pengawasan secara ketat. Gaya ini sangat mungkin efektif diterapkan terhadap orang (bawahan) yang tidak mampu dan tidak mau memegang tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas, karena tidak mempunyai kemampuan atau karena tidak percaya diri.

Gaya ini disebut gaya “memerintah” karena ditandai oleh peran bawahan yang diberikan oleh sang pemimpin yang kemudian memerintahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan

penjelasan yang terinci tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas itu dilakukan.

- b. Gaya Kepemimpinan “Mengajak” (*Consultatif Leadership Style*) Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan kepada orang-orang (bawahan) yang tidak mampu tetapi mau memegang tanggung jawab suatu tugas (orang percaya diri tapi tak punya keterampilan).

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan mengajak (*consultatif*) ini adalah memberi pengarahan terperinci (karena sang bawahan memang tidak atau kurang terampil) tetapi juga memberi dorongan semangat dan kemauan yang lebih besar.

Gaya ini, disebut mengajak (*consultatif*) karena meskipun tindakan mengarahkan masih tetap dilakukan oleh sang pemimpin, namun melalui komunikasi dua arah yang juga dilakukannya ia mengajak bawahan mengajukan pertanyaan atau saran. Komunikasi dua arah ini akan membantu terjaganya semangat sang bawahan tetap tinggi, meskipun dia memegang tanggung jawab tugas yang tetap diawasi secara ketat oleh sang pemimpin.

- c. Gaya Kepemimpinan “Melibatkan” (*Partisipatif Leadership Style*).

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu tapi tidak mau melakukan suatu tugas. Ketidakmauan mereka seringkali merupakan akibat dari ketidakpercayaan diri atau rasa tak bisa.

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan “melibatkan” (*partisipatif*) ini adalah sedikit mengarahkan tapi banyak memberi dorongan. Gaya ini disebut “melibatkan” (*partisipatif*), karena baik sang pemimpin maupun sang bawahan saling membagi tugas dalam pembuatan keputusan. Peran utama pemimpin adalah mendengarkan saran sang bawahan dan memberinya kemudahan atau kelancaran untuk melaksanakan tugasnya.

Jika mereka memiliki kepercayaan diri, namun tetap tak mau melakukan tugasnya, hal ini lebih merupakan suatu masalah dorongan kehendak dan bukan masalah perasaan mampu atau tak mampu. Terhadap dua keadaan yang berbeda tersebut, sang pemimpin tetap perlu melakukan komunikasi dua arah dan aktif mendengarkan serta memberikan dorongan semangat pada usaha-usaha yang dilakukan sang bawahan untuk lebih membuktikan kemampuan yang dimilikinya.

d. Gaya Kepemimpinan “Melimpahkan” (*Delegatif Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu dan mau memegang tanggung jawab suatu tugas.

Ciri atau sifat kepemimpinan “melimpahkan” (*delegatif*) ini kurang mengarahkan dan sedikit memberi dorongan. Meskipun sang pemimpin masih tetap dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada, namun tanggung jawab untuk merencanakan tindakan-tindakan

pemecahannya sudah diberikan kepada sang bawahan yang memang berpengalaman. Sang bawahan juga diberi kekuasaan untuk menunjukkan dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan dimana tindakan tersebut mesti dilaksanakan.

Pada tingkatan ini, para bawahan sudah mencapai taraf kematangan jiwa sehingga tidak diperlukan lagi komunikasi dua arah dan juga tidak diperlukan lagi dorongan yang berlebihan.

Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja guru, seorang pemimpin harus mampu memahami kemampuan dan sifat-sifat orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga dapat menentukan cara yang terbaik agar orang-orang yang dipimpinnya tersebut mau dan mampu melaksanakan tugasnya sesuai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis di atas, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 17,8 %

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kusnoto, (2011) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal. Dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan hasil penelitian bahwa pengaruh kepemimpinan kepala Madrasah (X_1) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik kepemimpinan

kepala madrasah maka, semakin tinggi pula kinerja guru, pengaruh *reward* (X_2) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik *reward* yang diterima maka semakin tinggi pula kinerja guru.

Pemberian *reward* merupakan bentuk suatu penghargaan yang dapat memberikan motivasi kepada guru agar mau mengerjakan tugasnya sesuai tujuan yang diharapkan. Apabila seorang guru merasa penghargaan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka mereka akan semakin bersemangat untuk mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar sesuai ketentuan dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Amin Widjaja (2000:70) motivasi penghargaan (*reward*) bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

Menurut Tohardi (2002:31) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004:514). Selanjutnya menurut Mahmudi (2005:89) penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

2. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, antara lain:

a. Penghargaan finansial yaitu :

b. Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c. Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

d. Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

f) Penghargaan non finansial yaitu :

1) Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan ini biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk

mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

2) Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki 3 kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja guru, pemberian reward juga perlu diperhatikan agar seorang guru menjadi termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pemberian reward yang diberikan dapat berupa instrinsik reward dan ekstrinsik reward.

Pemberian reward dalam bentuk instrinsik reward berupa pembinaan dan pelatihan sehingga meningkatkan kemampuan guru sehingga mampu menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Selanjutnya pemberian reward dalam bentuk ekstrinsik dapat berupa finansial dan non finansial. Reward dalam bentuk finansial berupa gaji/upah yang sesuai dengan pekerjaan, pemberian tunjangan dan juga insentif atau bonus kepada guru yang memiliki kinerja baik

3. Pengaruh kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis di atas, diketahui bahwa kepemimpinan situasional dan pemberian reward berpengaruh terhadap kinerja guru dengan tingkat koefisien determinasi

sebesar 18,8 %. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional dan pemberian reward maka akan semakin kinerja guru.

Kepemimpinan merupakan kunci dari peningkatan kinerja guru, karena jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kondisi orang yang dipimpin, maka orang-orang yang dipimpin tersebut merasa nyaman berada dibawah naungan kepemimpinannya. Jika seseorang sudah merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan organisasi tersebut, maka dengan sendirinya ia akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan menurut Yukl (1994:14) adalah sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi. Menurut Wahjusumidjo, (1999:17) Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Hasibuan (2005:87) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pemimpin, menurut Hadari dan Nawawi (2006:9) adalah orang yang memimpin, sedangkan arti kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih)

agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang bersama.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain sehingga timbul perasaan untuk mengikuti secara sukarela baik secara individu ataupun kelompok (Hasibuan, 2005:45). Memimpin adalah kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah atau organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan itu terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi dari pemimpin, dan hubungan kepatuhan ketaatan para pengikut bawahan karena dipengaruhi oleh wibawa pemimpin (Kartini Kartono, 1992:77).

Para pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi” (Roger dan Alvin, 1988:226). Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari orang yang dipimpinya untuk kemudian dapat menentukan perintah atau sikap terhadap bawahannya sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan bawahan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku mahluk sosial (Triantoro, 2005:319). Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang positif akan senantiasa mendapat tempat ditengah-tengah guru. Karena gaya

kepemimpinan yang positif akan membuat para bawahan merasa dihargai oleh pimpinan. Sehingga dengan sendirinya mereka akan meningkatkan kinerjanya masing-masing.

Gaya kepemimpinan situasional sebagaimana digambarkan di atas dapat juga diberlakukan terhadap bawahan dalam rangka proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan organisasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan tersebut dapat juga di artikan sebagai suatu proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. (Roger dan Alvin, 1988: 225).

Kepemimpinan Situasional yang menjelma menjadi 4 (empat) bentuk sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Memerintah (*Instuktif Leadership Style*)

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan memerintah (Insruktif) ini dalam memberi pengarahan-pengarahan secara rinci dan pengawasan secara ketat. Gaya ini sangat mungkin efektif diterapkan terhadap orang (bawahan) yang tidak mampu dan tidak mau memegang tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas, karena tidak mempunyai kemampuan atau karena tidak percaya diri.

Gaya ini disebut gaya “memerintah” karena ditandai oleh peran bawahan yang diberikan oleh sang pemimpin yang kemudian memerintahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan penjelasan yang terinci tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas itu dilakukan.

- b. Gaya Kepemimpinan “Mengajak” (*Consultatif Leadership Style*) Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan kepada orang-orang (bawahan) yang tidak mampu tetapi mau memegang tanggung jawab suatu tugas (orang percaya diri tapi tak punya keterampilan).

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan mengajak (*consultatif*) ini adalah memberi pengarahan terperinci (karena sang bawahan memang tidak atau kurang terampil) tetapi juga memberi dorongan semangat dan kemauan yang lebih besar.

Gaya ini, disebut mengajak (*consultatif*) karena meskipun tindakan mengarahkan masih tetap dilakukan oleh sang pemimpin, namun melalui komunikasi dua arah yang juga dilakukannya ia mengajak bawahan mengajukan pertanyaan atau saran. Komunikasi dua arah ini akan membantu terjaganya semangat sang bawahan tetap tinggi, meskipun dia memegang tanggung jawab tugas yang tetap diawasi secara ketat oleh sang pemimpin.

- c. Gaya Kepemimpinan “Melibatkan” (*Partisipatif Leadership Style*).

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu tapi tidak mau melakukan suatu tugas. Ketidakmauan mereka seringkali merupakan akibat dari ketidakpercayaan diri atau rasa tak bisa.

Ciri atau sifat gaya kepemimpinan “melibatkan” (*partisipatif*) ini adalah sedikit mengarahkan tapi banyak memberi dorongan. Gaya ini disebut “melibatkan” (*partisipatif*), karena baik sang pemimpin

maupun sang bawahan saling membagi tugas dalam pembuatan keputusan. Peran utama pemimpin adalah mendengarkan saran sang bawahan dan memberinya kemudahan atau kelancaran untuk melaksanakan tugasnya.

Jika mereka memiliki kepercayaan diri, namun tetap tak mau melakukan tugasnya, hal ini lebih merupakan suatu masalah dorongan kehendak dan bukan masalah perasaan mampu atau tak mampu. Terhadap dua keadaan yang berbeda tersebut, sang pemimpin tetap perlu melakukan komunikasi dua arah dan aktif mendengarkan serta memberikan dorongan semangat pada usaha-usaha yang dilakukan sang bawahan untuk lebih membuktikan kemampuan yang dimilikinya.

d. Gaya Kepemimpinan “Melimpahkan” (*Delegatif Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan seperti ini diterapkan pada orang-orang (bawahan) yang mampu dan mau memegang tanggung jawab suatu tugas.

Ciri atau sifat kepemimpinan “melimpahkan” (*delegatif*) ini kurang mengarahkan dan sedikit memberi dorongan. Meskipun sang pemimpin masih tetap dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada, namun tanggung jawab untuk merencanakan tindakan-tindakan pemecahannya sudah diberikan kepada sang bawahan yang memang berpengalaman. Sang bawahan juga diberi kekuasaan untuk

menunjukkan dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan dimana tindakan tersebut mesti dilaksanakan.

Pada tingkatan ini, para bawahan sudah mencapai taraf kematangan jiwa sehingga tidak diperlukan lagi komunikasi dua arah dan juga tidak diperlukan lagi dorongan yang berlebihan.

Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja guru, seorang pemimpin harus mampu memahami kemampuan dan sifat-sifat orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga dapat menentukan cara yang terbaik agar orang-orang yang dipimpinnya tersebut mau dan mampu melaksanakan tugasnya sesuai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya pemberian reward merupakan tugas yang seorang pemimpin untuk memperhatikannya. Pemberian reward yang sesuai dan tepat akan membuat guru menjadi termotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Pemberian reward merupakan bentuk suatu penghargaan yang dapat memberikan motivasi kepada guru agar mau mengerjakan tugasnya sesuai tujuan yang diharapkan. Apabila seorang guru merasa penghargaan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka mereka akan semakin bersemangat untuk mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar sesuai ketentuan dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Amin Widjaja (2000:70) motivasi penghargaan (*reward*) bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

Menurut Tohardi (2002:31) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004:514). Selanjutnya menurut Mahmudi (2005:89) penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, antara lain:
 - e. Penghargaan finansial yaitu :

- 1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan

berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

f. Penghargaan non finansial yaitu :

1) Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan ini biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

2) Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki 3 kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penulis mengambil kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru sebesar 18,8 % dengan kategori sangat rendah. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja guru, maka pimpinan harus menerapkan kepemimpinan situasional yang meliputi instruktif leadership, konsultatif leadership, partisipatif leadership dan delegatif leadership.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 17,8 % dengan kategori sangat rendah. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja guru, perlunya diberikan reward berupa intrinsik reward dengan cara pembinaan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan guru dan ekstrinsik dengan cara memberikan gaji/upah yang sesuai, tunjangan dan insentif (bonus) kepada guru yang memiliki kinerja baik
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional dan pemberian reward terhadap kinerja guru sebesar 18,8 % dengan kategori sangat rendah. Semakin tinggi kepemimpinan situasional dan pemberian reward maka semakin tinggi kinerja guru.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran sebagai masukan kepada :

1. Para peneliti yang ingin meneliti tentang kinerja guru agar mengembangkan variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja guru, agar hasil-hasil penelitian tentang kinerja guru semakin bervariasi
2. Para stakeholder yang terkait dengan sekolah menengah kejuruan negeri I kota Jambi untuk meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kepemimpinan situasional dengan indikator instruktif leadership, konsultatif leadership, partisipatif leadership, dan delegatif leadership. Serta pemberian reward berupa instrinsik reward dan ekstrinsik reward kepada pada guru.
3. Guru agar meningkatkan kinerja pada indikator rencana pengajaran, prosedur pengajaran dan hubungan dengan rekan

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad madani, 2009. *Penilaian Kinerja Guru : Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulthan Thaha Press
- Amin Widjaja Tunggal, 2000. *Kamus Manajemen Strategik*, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta. Rineka Cipta.
- Fachruddin, dkk. 2009. *Pengembangan Profesionalisme Guru*, Jakarta : Gaung Persada Cet. I
- Donelly, J, H.et, Al, 1992. *Organisasi dan Manajemen* (Terjemahan H. Sulisty), Jakarta : Erlangga
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- H. Malayu Hasibuan S.P, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- John Whitmore, 1997. *Coaching for Performance : Seni mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta : Gramedia Pustaka utama
- Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, 1992. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : PT. Gramedia
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: PT Gelora Aksara
- Kartini Kartono, 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2005.
- Mukhtar, 2001. *Mengukur Prestasi, Panduan Menjadi Guru Profesional*, Jakarta : Mizaka Galiza
- Mukhtar, dkk. 2005. *Sekolah berprestasi*, Jakarta : PT. Nimas Multima, Cet. III

- Nawawi, H dan Hadari, M, 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta : UGM Press
- Paul Harsey dan Kenneth Blacard, and Dewey E. Johnson, 1997. *Managing Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Piet A. Fan Sahertian, 1990. *Supervisi Pendidikan dalam rangka program Inservice education*, Jakarta : Rineka Cipta
- Purnomo, 1997. *Seni Mengarahkan Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Riduwan (ed). 2007. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Muda*. Bandung: Alfabeta.
- Robert Kreitner, Angelo, Kinichi, 2005. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Jakarta : Salemba Empat.
- Roger dan Alvin, 1988. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta : Gramedia
- Sardiman, 2001. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, Cet. 9
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju
- Sondang P. Siagian, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sudarwan, Danim, 2003. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, Alfabeta
- , 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- , 2009. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta
- Simamora, Henry 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri, 2002. *Metode Penelitian Survei*, Cet. 5, Jakarta : LP3ES

Sutermister, Robert, A. 1976. *People and Productivity*, New York : MCGraw-Hill Company

Tiantoro Safaria, 2004. *Kepemimpinan*, Yogyakarta : Graha Ilmu

Tohardi, Akhmad, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Grafindo Persada

Wahjusumidjo, 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Yukl, Gary, 1998. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta : Prenhallindo

Yuliana, Christina, 2010. *Peran Kepemimpinan dalam pencapaian kinerja organisasi melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi*, Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah :

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar pendidikan nasional

Tesis :

Kusnoto, (2011) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

Jurnal :

Sulistyo 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMK Di Kota Malang)*. *Jurnal Inspirasi Pendidikan Universitas Kanjuruhan Malang* Vol 3, No 1 (2013)

Hendarto, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Wanareja Kabupaten Cilacap*. *Jurnal EXCELLENT* Vol. 1 No.2 September 2009

Ngurah Suyadnya, Nyoman Natajaya, Gusti. Ketut. Arya Sunu, 2013. *Korelasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Guru Sma Negeri 1 Tampaksiring*. E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)

Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya, 2014. Pengaruh *Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 12 No. 1 Juli 2014|



Pengantar Pengisian Kuesioner

Hal : Kuesioner Penelitian
Ilmiah Tesis

Jambi, Maret 2015

Kepada Yth :
Bapak/ Ibu Guru SMK Negeri I Kota Jambi
Di –
Jambi

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir pada program studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana di Universitas Terbuka Jambi, bersama ini perkenankanlah saya menyampaikan kuesioner penelitian kepada Bapak/Ibu untuk diisi sesuai persepsinya.

Kuesioner penelitian ini dimaksudkan untuk tujuan ilmiah dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi”**. Oleh karena itu, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab kuesioner tersebut.

Semua jawaban Bapak/Ibu akan terjaga kerahasiaannya dan tidak ada tampilan hasil penelitian secara individu dalam tesis ini.

Demikian atas segala perhatian, bantuan dan dukungannya, saya ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan balasan setimpal atas budi baik Bapak/Ibu. Amin

Hormat Saya
Peneliti

Atika Syam

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Sekolah : Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Kota Jambi
2. Nama Responden :(boleh tidak diisi)
3. Jenis Kelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan
4. Umur : (1) 20- 30 tahun (2) 31- 40 tahun
(3) 41-50 tahun (4) 50 tahun ke atas
- 5 Pendidikan Terakhir : (1) D2 (2) D3 (3) S1 (4) S2
6. Masa Kerja : (1) Di bawah 10 tahun
(2) 10- 20 tahun
(3) 20- 30 tahun
(4) Di atas 30 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Pernyataan di bawah ini menggambarkan tentang Variabel Kepemimpinan Situasional (variabel X_1), Pemberian Reward (variabel X_2) dan Kinerja Guru (Y), mohon Bapak/ Ibu berkenan memberi jawaban dengan membubuhkan tanda centang (\surd) pada jawaban yang dinilai paling sesuai dan objektif dengan persepsi Bapak/Ibu.

Alternatif Pilihan Jawaban adalah sebagai berikut :

- SS : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- S : Untuk jawaban setuju artinya pernyataan sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden
- Rg : Untuk jawaban ragu-ragu artinya tidak dapat menentukan atau apabila responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan.
- TS : Untuk jawaban tidak setuju artinya responden tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

STS : Untuk jawaban sangat tidak setuju artinya pertanyaan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

VARIABEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1. Instruktif Leadership					
1.	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana dan kapan melakukan pekerjaan				
2.	Pimpinan selalu mengarahkan saya untuk melaksanakan tugas dengan baik				
3.	Pimpinan mengharuskan mencapai tujuan pembelajaran dan jadwal yang telah ditetapkan				
4.	Pimpinan menjelaskan cara-cara mengerjakan pekerjaan/program yang melibatkan saya di tempat kerja				
5.	Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan				
6.	Pimpinan membuat keputusan dan kebijaksanaan sendiri menyangkut pelaksanaan pekerjaan				
7.	Pimpinan menerapkan pola komunikasi satu arah (bawahan hanya mengikuti saja)				
8.	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab terhadap keputusan atau pekerjaan				
2. Konsultatif Leadership					
9.	Pimpinan melakukan rapat/briefing untuk mengarahkan dalam pelaksanaan tugas dan program				
10.	Pimpinan memberikan arahan secara terperinci tentang suatu pekerjaan				
11.	Pimpinan lebih banyak mengarahkan daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik				
12.	Pimpinan selalu memberikan semangat dalam mengerjakan tugas				
13.	Pimpinan selalu memberikan contoh yang baik kepada bawahan				
14.	Pimpinan melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap bawahan				

15.	Pimpinan sering mengingatkan dan memberitahu kepada bawahan agar menyelesaikan tugas tepat waktu				
16.	Pimpinan mengajak bawahan untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama				
17.	Pimpinan menerima pendapat bawahan sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil				
18.	Pimpinan menerapkan pola komunikasi dua arah, namun pimpinan masih tetap yang dominan				
3. Partisipatif Leadership					
19.	Pimpinan memberi kelonggaran kepada bawahan untuk menentukan sendiri cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik				
20.	Pimpinan selalu mendukung kegiatan dan usaha-usaha guru dalam menyelesaikan tugas dan kegiatan yang dianggap positif				
21.	Pimpinan sering berdiskusi dalam membuat keputusan				
22.	Pimpinan meminta masukan dari guru-guru dalam mengambil keputusan				
23.	Pimpinan dan karyawan sama-sama bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan				
24.	Pimpinan selalu memberi motivasi dan dorongan serta semangat kepada bawahan dalam melakukan tugas				
4. Delegatif Leadership					
25.	Pimpinan membagikan tugas kepada bawahan				
26.	Pimpinan memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan pekerjaan				
27.	Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam bekerja				
28.	Pengarahan hanya diberikan kepada guru dan karyawan jika tugas/pekerjaan belum selesai				
29.	Pimpinan tidak melakukan komunikasi dengan bawahan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tentu yang dianggap penting.				
30.	Pimpinan melimpahkan semua pekerjaan kepada bawahan				

VARIABEL PEMBERIAN REWARD

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1. Ekstrinsik Reward					
1.	Gaji yang saya terima selama bekerja di sekolah ini dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari				
2.	Saya merasa gaji yang saya terima selama ini sudah sesuai				
3.	Banyak sedikitnya gaji yang saya terima dapat memotivasi saya untuk bekerja lebih giat				
4.	Gaji yang saya terima dapat mempengaruhi pola hidup saya sehari-hari				
5.	Jumlah gaji yang saya terima dapat mempengaruhi saya untuk bekerja lebih baik atau tidak				
6.	Apabila mendapat tunjangan saya merasa aman dalam bekerja terutama bila diberikan tanggung jawab dan resiko yang tinggi				
7.	Tunjangan yang diberikan menimbulkan rasa percaya diri baik dalam pergaulan di rumah maupun lingkungan masyarakat				
8.	Saya merasa dihargai karena diberikan tunjangan atas profesi saya				
9.	Saya menerima bonus/insentif sesuai dengan kualitas pekerjaan yang saya lakukan				
10.	Insentif diberikan ketika saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien				
11.	Saya membutuhkan pengakuan dari sekolah, karena saya bagian dari sekolah				
12.	Pengakuan atas prestasi yang saya peroleh dapat memotivasi diri saya				
13.	Saya selalu mendapat perhatian dari pihak sekolah				
14.	Saya merasa senang apabila dipromosikan oleh pimpinan dikarenakan kualitas kerja				
2. Instrinsik Reward					
15.	Saya merasa senang dan puas apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu				
16.	Saya ingin menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien				

17.	Penyelesaian merupakan tujuan utama saya dalam bekerja				
18.	Saya mampu merubah akhlak siswa yang tidak baik menjadi baik				
19.	Saya merasa senang apabila dapat membantu kesulitan belajar siswa				
20.	Saya diberi kebebasan mengelola pembelajaran sesuai dengan kemampuan yang saya miliki				
21.	Saya merasa senang diberi tanggung jawab untuk mengadakan kegiatan di sekolah				

VARIABEL KINERJA GURU

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1. Rencana Pengajaran					
1.	Saya membuat persiapan mengajar sebelum mengajar				
2.	Saya mempersiapkan diri dan perangkat mengajar				
3.	Rencana pembelajaran yang saya buat berdasarkan pedoman yang ada dan berdasarkan kemampuan siswa				
4.	Saya mempelajari materi pelajaran sebelum mengajar				
5.	saya mengikuti seminar-seminar untuk saya terapkan dalam pembelajaran				
6.	Saya selalu mencari bahan materi untuk latihan anak didik saya				
7.	Bahan materi yang saya gunakan untuk latihan anak didik saya, biasanya dari bahan ujian yang telah lalu				
8.	Sebelum menjelaskan materi pelajaran, saya dalam benar konsep materi yang akan saya ajarkan				
9.	Saya mencari berbagai literatur sebagai referensi untuk mengajar				

2. Prosedur Pengajaran				
10.	Saya mengajar materi menggunakan metode yang bervariasi dan menggunakan media pembelajaran			
11.	Saya melakukan tanya jawab setelah menyampaikan materi kepada siswa			
12.	Saya berusaha menjawab semua pertanyaan dari siswa			
13.	Dalam melaksanakan tugas mengajar, saya percaya dan mantap terhadap kemampuan sendiri			
14.	Dalam mengajar saya berusaha menggunakan media pembelajaran			
15.	Saya menggunakan berbagai media atau alat peraga untuk menarik perhatian siswa dalam belajar			
16.	Untuk menilai pemahaman siswa terhadap materi yang telah diajarkan, dengan cara melakukan latihan/ ulangan secara berkala			
17.	Saya selalu memberikan tugas pekerjaan rumah (PR) kepada siswa.			
18.	Dalam melaksanakan tugas mengajar, saya selalu menegakkan disiplin belajar			
3. Hubungan Antar Pribadi				
19.	Saya berupaya menjaga tutur kata agar tidak membuat pengaruh negatif terhadap peserta didik			
20.	Saya melakukan tugas dengan seluruh curahan fikiran agar mendapatkan hasil yang terbaik			
21.	Saya berusaha menjaga nama baik dan tegas tetapi tidak membuat siswa merasa takut			
22.	Dalam melaksanakan tugas, saya bertindak obyektif			
23.	Saya berusaha menerapkan kejujuran dalam menjalankan tugas sebagai pendidik			
24.	Saya bersedia mendengar keluhan siswa dan membantu memecahkan masalahnya			
25.	Saya bersedia menerima kritikan demi perbaikan kualitas kerja			
26.	Saya berusaha bersikap terbuka terhadap perubahan dan mau belajar terus menerus			
27.	Pemberian kasus yang diselesaikan dengan diskusi antar kelompok dalam kelas, dapat meningkatkan gairah belajar siswa			

28.	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua siswa dan masyarakat				
29.	Saya menjalin kerjasama yang baik dengan sesama rekan dan mitra kerja pendidikan				
30.	Saya aktif mengikuti kegiatan kemasyarakatan				
31.	Saya aktif mengikuti kegiatan organisasi profesi PGRI				
32.	Saya berusaha untuk aktif dalam kegiatan-kegiatan keguruan baik disekolah				



LAMPIRAN : Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Situasional

Butir	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	29	30	31	32	33	34	Jml		
No Responden																																					
1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	4	2	96		
2	3	4	4	4	1	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	118	
3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	106		
4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	100		
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	127		
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111		
7	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	115	
8	3	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	3	2	92	
9	2	4	2	2	3	2	3	3	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	105		
10	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	120		
11	2	4	2	2	2	4	3	3	2	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	2	2	2	2	103		
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	119		
13	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	112		
14	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	1	114		
15	1	3	2	2	3	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	3	4	2	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	2	93		
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	130		
17	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	2	2	3	117			
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	4	111		
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	126		
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	127		
21	4	4	4	2	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	124		
22	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	119		
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	128		
24	2	2	1	2	2	3	4	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	1	3	4	2	1	2	4	2	85		
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	127		
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	117		
27	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	2	2	4	4	2	3	2	1	1	77		
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	127			
29	4	4	1	4	4	4	4	1	4	2	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	104		
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	125	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	121	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	121	
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	127		
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	125		
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	125			
37	1	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	99			
38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	134		
39	2	4	2	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	118		
40	3	1	2	2	4	3	4	2	3	1	2	1	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	1	1	2	1	87		
41	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	1	2	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	111			
42	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	2	4	3	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	2	1	1	108			
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	124			
44	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2	3	2	1	2	97		
45	3	1	1	1	2	1	4	1	2	4	4	4	4	4	1	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	97		
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	129		
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	123		

48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	127		
49	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2	3	3	2	2	106
50	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	110	
51	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	127	
52	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	5	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	116	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	130	
54	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	2	4	3	4	2	4	3	1	2	2	109	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	112	
56	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	116
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	3	2	119
58	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	76
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	130
60	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	117
61	4	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	2	1	4	3	2	1	4	3	2	2	3	3	2	96
62	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	2	4	3	1	4	3	115
63	4	3	1	2	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	2	1	1	2	3	2	105
64	4	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	1	1	86
65	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	3	3	113
jml	225	225	210	217	228	222	234	212	226	219	208	224	216	219	218	213	215	219	223	226	220	224	224	225	240	225	224	225	240	225	170	190	168	168	7367
r hit	0,581	0,695	0,691	0,510	0,513	0,510	0,478	0,607	0,504	0,388	0,302	0,493	0,250	0,398	0,539	0,624	0,649	0,294	0,552	0,746	0,361	0,514	0,613	0,389	0,386	0,517	0,613	0,389	0,386	0,517	0,269	0,328	0,394	0,587	
r Tabel	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,2404	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,2404	0,24	0,2404	0,2404	3,33	
Ket	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid



PIRAN : Uji Validitas Pemberian Reward

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Jml	
Andon																							
	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	57
	3	2	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	70
	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	4	3	4	4	57
	3	3	2	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	61
	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	72
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	65	
	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	1	3	2	2	3	3	2	1	2	1	53	
	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	3	3	4	4	1	66	
	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	72	
	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	2	4	4	67	
	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	74	
	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	
	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	4	73	
	4	2	2	4	2	3	4	2	3	2	1	3	2	2	3	2	4	2	2	4	2	55	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	83	
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	78	
	4	3	3	3	4	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	
	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	
	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	78	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	
	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	3	74	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	2	4	49	
	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	80	
	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	72	
	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	1	43	
	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	
	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	2	3	70	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	80	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
	3	2	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	
	2	3	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	
	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	80	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	81	
	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	76	
	4	4	4	4	3	3	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	59	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	4	2	3	4	4	70	
	4	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	1	2	2	4	3	4	2	3	1	1	55	
	4	4	4	4	1	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	71	
	4	3	5	3	4	2	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	74	
	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	
	3	4	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	
	4	4	4	4	1	3	2	4	2	2	3	1	1	1	2	1	4	1	2	4	4	54	
	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	
	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	80	
	1	2	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	66	
	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	2	69	
	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	77	
	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	72	
	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	82	
	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	74	
	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	71	
	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	76	
	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	
	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	45	
	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
	3	4	5	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	74	
	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	65	
	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	
	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	3	2	3	4	3	3	71	
	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	55	
	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	70	
jml	212	213	216	219	218	213	215	219	223	226	225	225	210	217	228	222	234	212	226	219	224	4616	
r hit	0,328	0,369	0,346	0,402	0,581	0,604	0,592	0,354	0,499	0,679	0,643	0,763	0,688	0,704	0,665	0,552	0,463	0,642	0,584	0,386	0,451		
r tabel	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,2404	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	3,38	
Ket	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	

Uji Linieritas X1 Terhadap Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	16140,843	38
		Linearity	10957,969	1
		Deviation from Linearity	5182,875	37
	Within Groups		3475,095	26
	Total		19615,938	64

ANOVA Table

			Mean Square
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	424,759
		Linearity	10957,969
		Deviation from Linearity	140,078
	Within Groups		133,658
	Total		

ANOVA Table

			F	Sig.
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	3,178	,001
		Linearity	81,985	,000
		Deviation from Linearity	1,048	,457
	Within Groups			
	Total			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Kepemimpinan Situasional	,747	,559	,907	,823

Uji Linieritas X2 Terhadap Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df
Kinerja Guru * Pemberian Rewar	Between Groups	(Combined)	15801,980	27
		Linearity	12165,938	1
		Deviation from Linearity	3636,043	26
	Within Groups		3813,958	37
	Total		19615,938	64

ANOVA Table

			Mean Square
Kinerja Guru * Pemberian Rewar	Between Groups	(Combined)	585,259
		Linearity	12165,938
		Deviation from Linearity	139,848
	Within Groups		103,080
	Total		

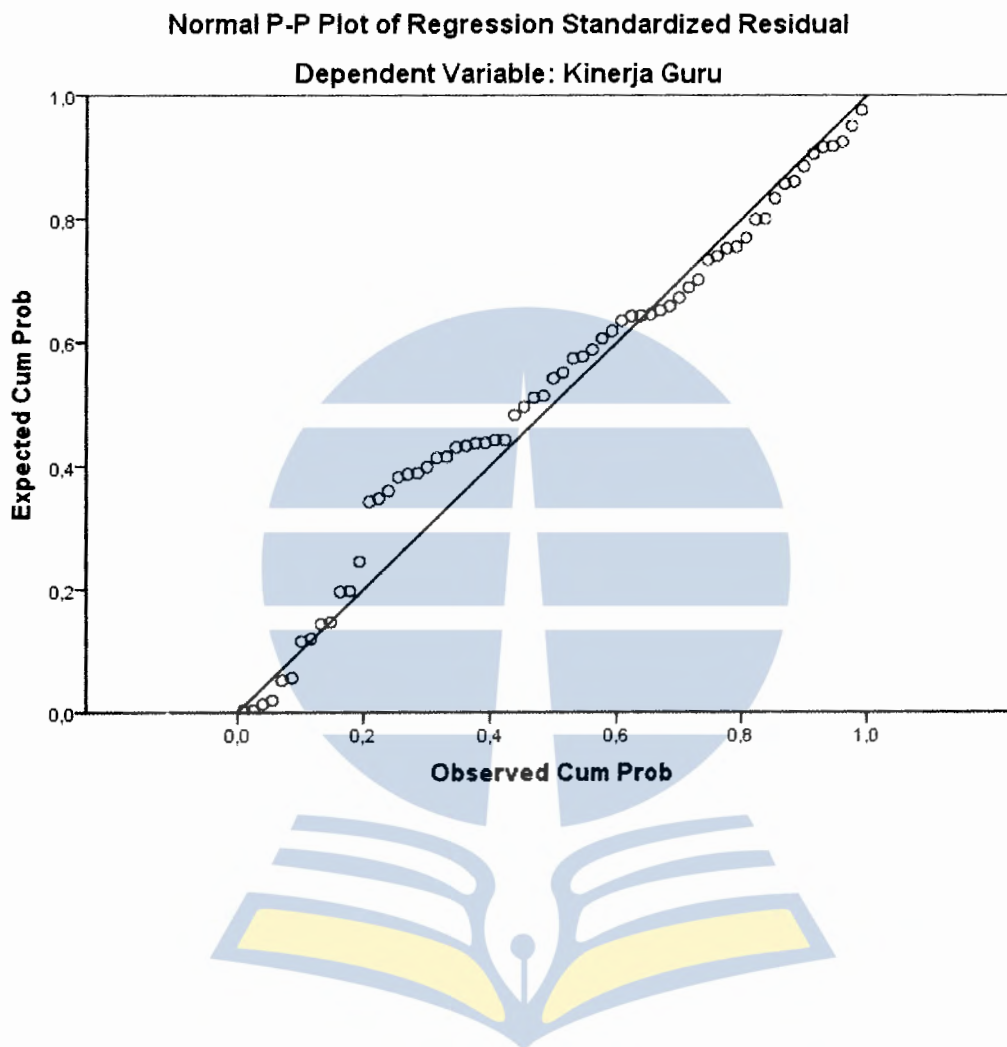
ANOVA Table

			F	Sig.
Kinerja Guru * Pemberian Rewar	Between Groups	(Combined)	5,678	,000
		Linearity	118,024	,000
		Deviation from Linearity	1,357	,194
	Within Groups			
	Total			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Pemberian Rewar	,788	,620	,898	,806

Uji Normalitas



Uji Regresi X1 dan X2 Terhadap Y

Correlations

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	,943	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,943**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	65	65	65
Y	Pearson Correlation	,747**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	65	65	65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788 ^a	,620	,608	10,959

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12169,509	2	6084,755	50,663	,000 ^a
	Residual	7446,429	62	120,104		
	Total	19615,938	64			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,925	11,254		,704	,484
	X1	,051	,294	,041	,172	,864
	X2	1,328	,418	,749	3,176	,002

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

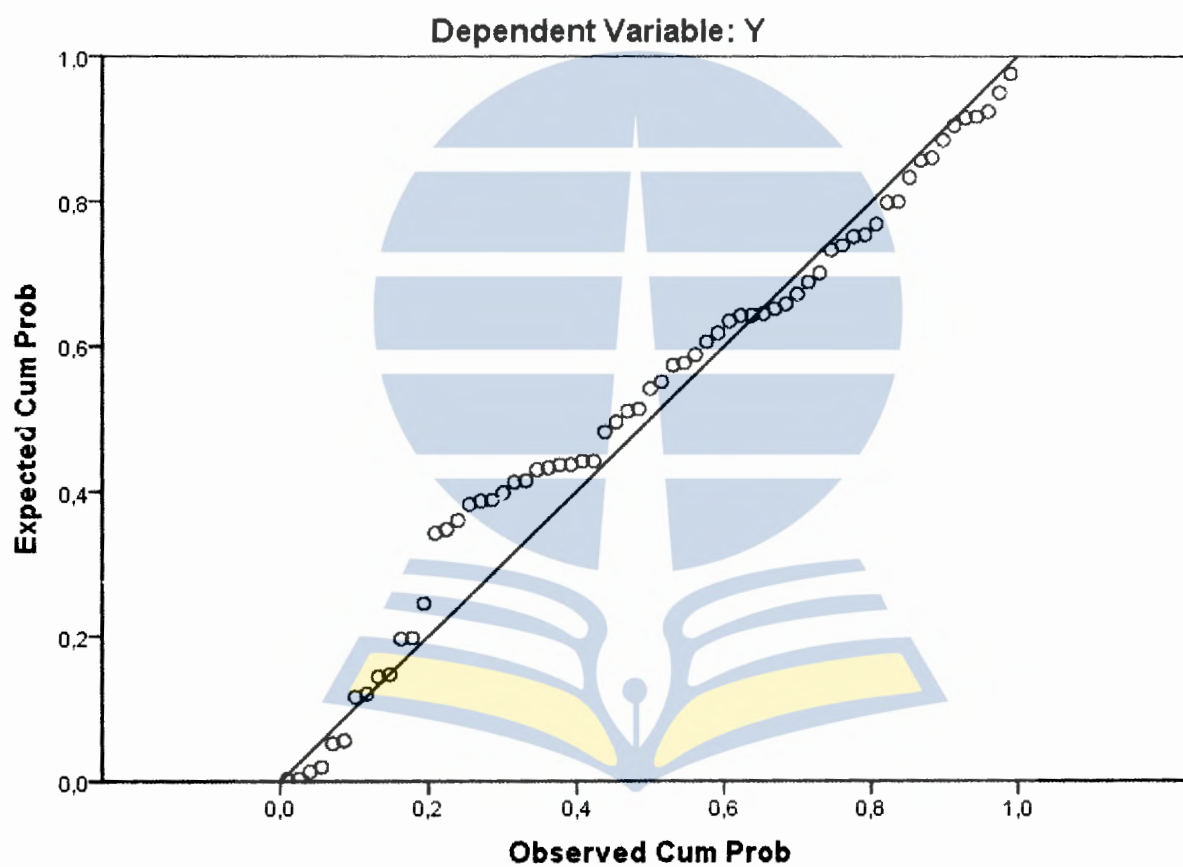
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68,93	126,36	107,97	13,789	65
Std. Predicted Value	-2,831	1,334	,000	1,000	65
Standard Error of Predicted Value	1,367	4,134	2,252	,693	65
Adjusted Predicted Value	69,58	126,52	108,04	13,759	65
Residual	-30,592	21,521	,000	10,787	65
Std. Residual	-2,791	1,964	,000	,984	65
Stud. Residual	-2,875	2,013	-,003	1,009	65

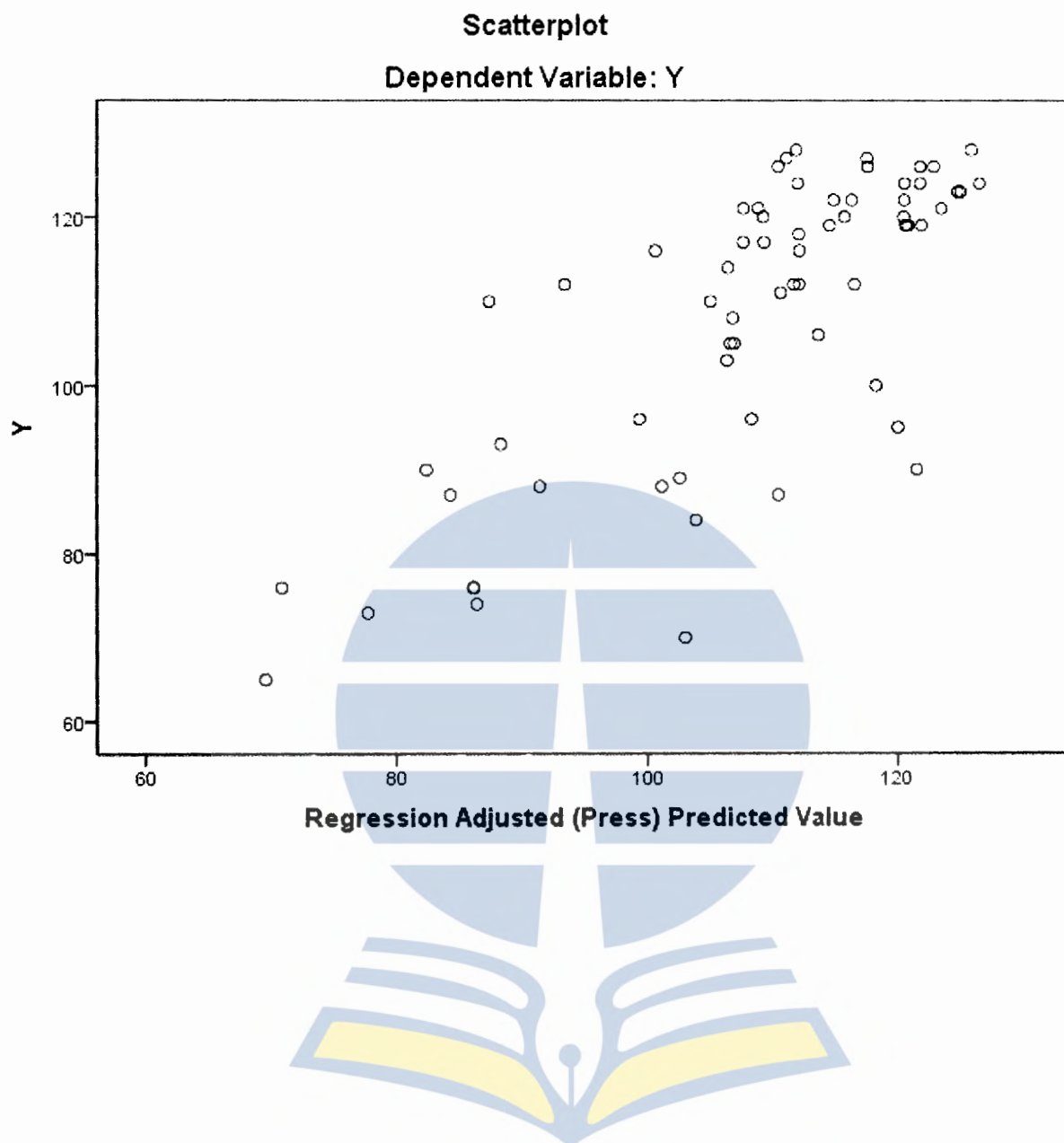
Deleted Residual	-33,014	22,616	-,072	11,330	65
Stud. Deleted Residual	-3,063	2,065	-,010	1,034	65
Mahal. Distance	,011	8,123	1,969	1,918	65
Cook's Distance	,000	,270	,017	,039	65
Centered Leverage Value	,000	,127	,031	,030	65

a. Dependent Variable: Y

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Uji Regresi X1 Terhadap Y

Correlations

		Kepemimpinan Situasional	Kinerja Guru
Kepemimpinan Situasional	Pearson Correlation	1	,504**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,243	15,237

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4989,434	1	4989,434	21,491	,000 ^a
	Residual	14626,504	63	232,167		
	Total	19615,938	64			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	27,368	17,489
	Kepemimpinan Situasional	,830	,179

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		1,565	,123
	Kepemimpinan Situasional	,504	4,636	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

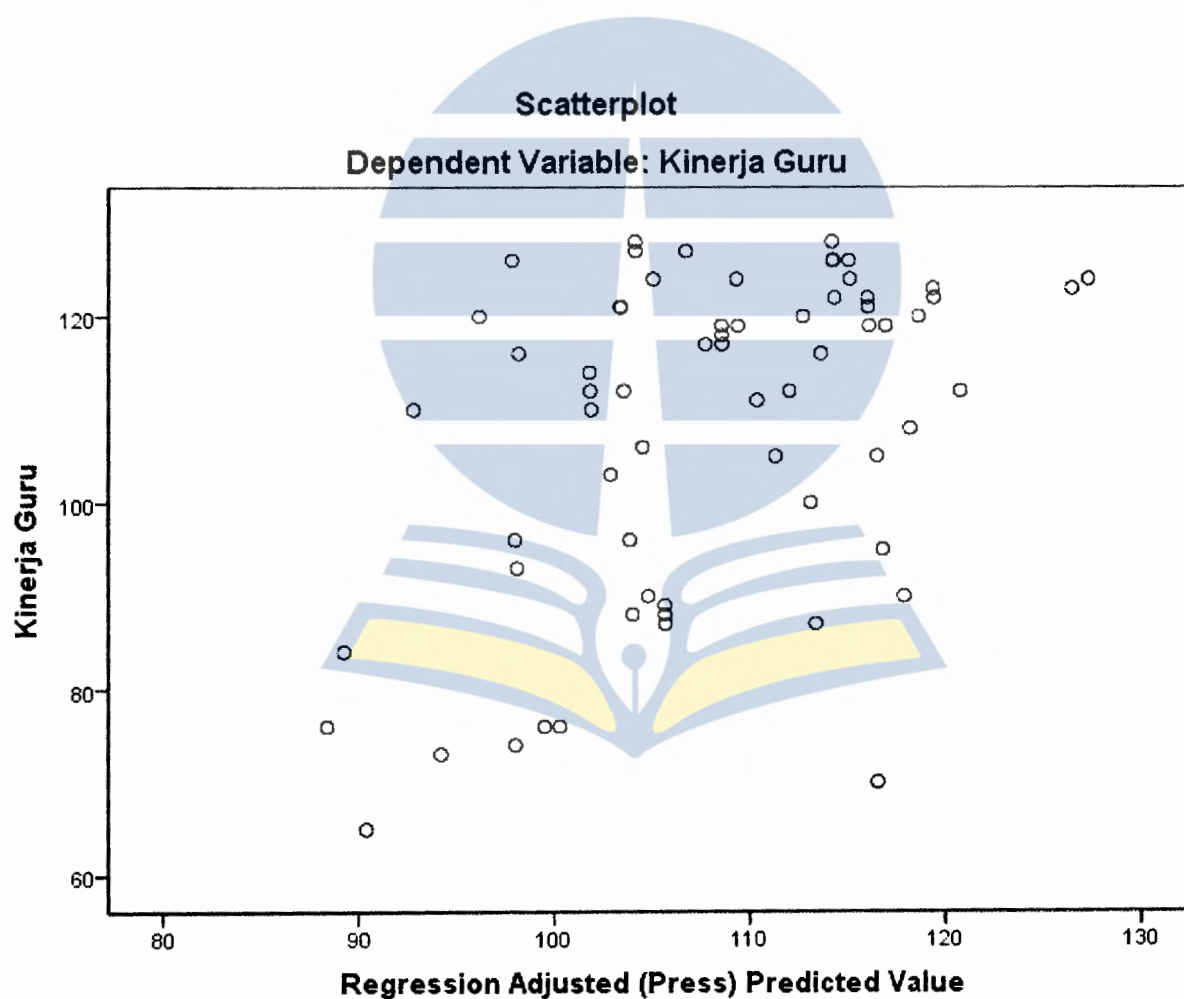
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	87,13	126,97	107,97	8,829	65
Std. Predicted Value	-2,360	2,152	,000	1,000	65

Standard Error of Predicted Value	1,890	4,877	2,572	,732	65
Adjusted Predicted Value	88,40	127,26	108,05	8,745	65
Residual	-45,350	27,250	,000	15,118	65
Std. Residual	-2,976	1,788	,000	,992	65
Stud. Residual	-3,016	1,818	-,003	1,008	65
Deleted Residual	-46,575	28,163	-,078	15,593	65
Stud. Deleted Residual	-3,235	1,853	-,007	1,024	65
Mahal. Distance	,000	5,571	,985	1,294	65
Cook's Distance	,000	,133	,016	,025	65
Centered Leverage Value	,000	,087	,015	,020	65

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Charts



Uji Regresi X2 Terhadap Y

Correlations

		Pemberian Reward	Kinerja Guru
Pemberian Reward	Pearson Correlation	1	,788
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788 ^a	,620	,614	10,874

a. Predictors: (Constant), Pemberian Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12165,938	1	12165,938	102,880	,000 ^a
	Residual	7450,001	63	118,254		
	Total	19615,938	64			

a. Predictors: (Constant), Pemberian Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,834	9,866		,895	,374
	Pemberian Reward	1,396	,138	,788	10,143	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics^a

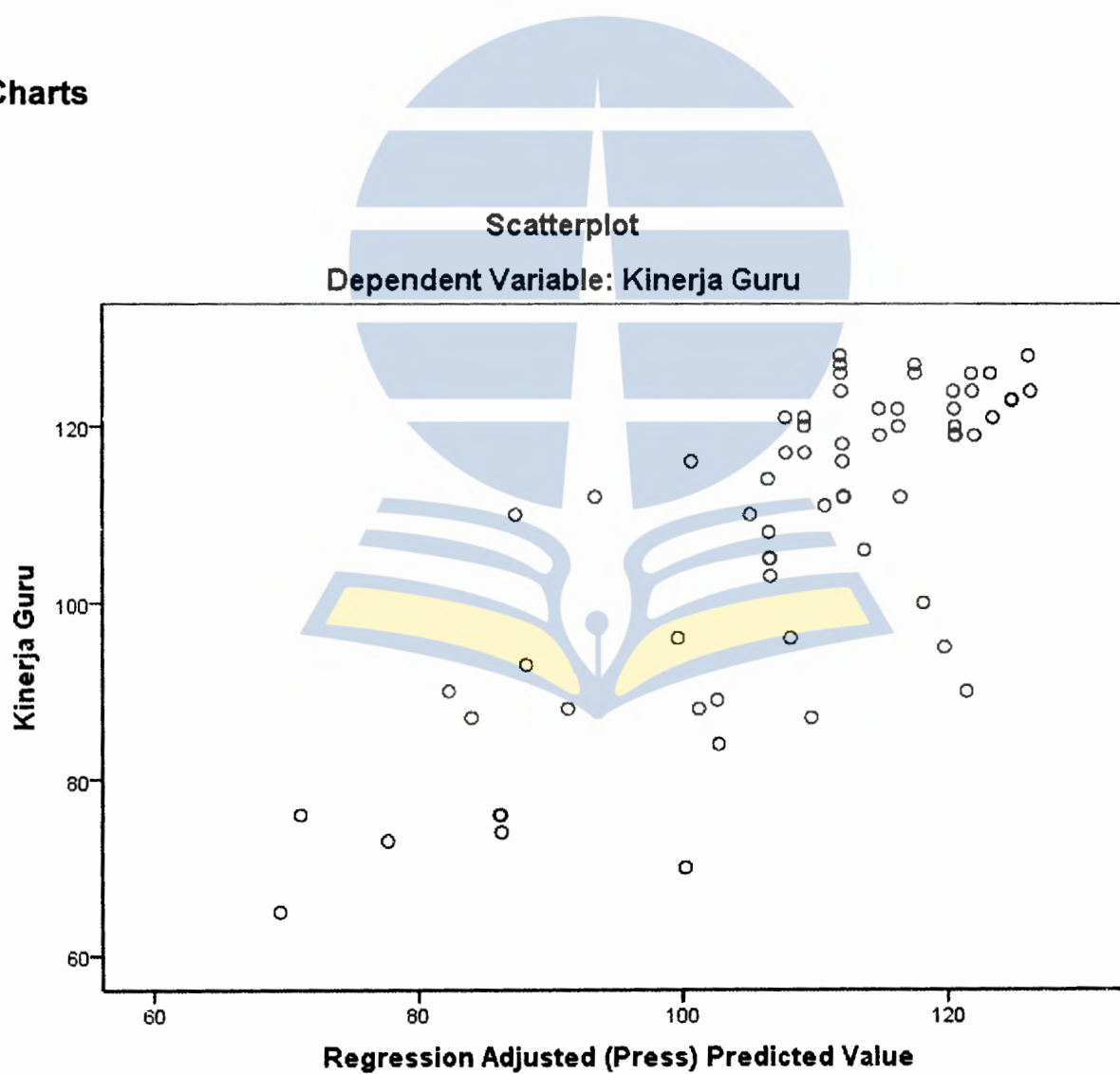
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68,86	126,10	107,97	13,787	65
Std. Predicted Value	-2,837	1,315	,000	1,000	65
Standard Error of Predicted Value	1,349	4,085	1,818	,583	65
Adjusted Predicted Value	69,49	126,19	107,98	13,785	65
Residual	-30,512	21,596	,000	10,789	65
Std. Residual	-2,806	1,986	,000	,992	65
Stud. Residual	-2,846	2,034	-,001	1,005	65
Deleted Residual	-31,401	22,657	-,014	11,075	65
Stud. Deleted Residual	-3,025	2,088	-,007	1,029	65
Mahal. Distance	,000	8,046	,985	1,528	65
Cook's Distance	,000	,118	,013	,023	65
Centered Leverage Value	,000	,126	,015	,024	65

Residuals Statistics^a

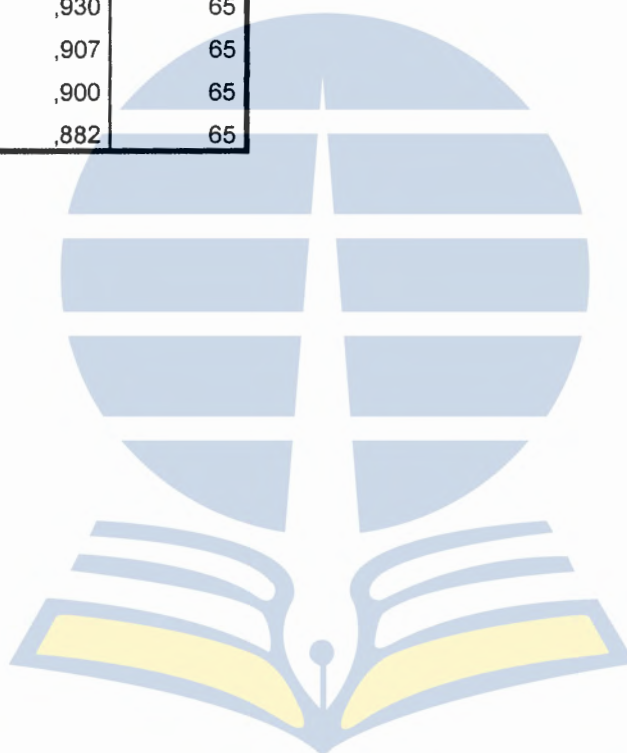
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68,86	126,10	107,97	13,787	65
Std. Predicted Value	-2,837	1,315	,000	1,000	65
Standard Error of Predicted Value	1,349	4,085	1,818	,583	65
Adjusted Predicted Value	69,49	126,19	107,98	13,785	65
Residual	-30,512	21,596	,000	10,789	65
Std. Residual	-2,806	1,986	,000	,992	65
Stud. Residual	-2,846	2,034	-,001	1,005	65
Deleted Residual	-31,401	22,657	-,014	11,075	65
Stud. Deleted Residual	-3,025	2,088	-,007	1,029	65
Mahal. Distance	,000	8,046	,985	1,528	65
Cook's Distance	,000	,118	,013	,023	65
Centered Leverage Value	,000	,126	,015	,024	65

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Charts



No19	3,43	,809	65
No20	3,48	,773	65
No21	3,38	,744	65
No22	3,45	,730	65
No23	3,45	,791	65
No24	3,46	,709	65
No25	3,69	,635	65
No26	3,46	,885	65
No27	3,45	,791	65
No28	3,46	,709	65
No29	3,69	,635	65
No30	3,46	,885	65
No31	2,62	,930	65
No32	2,92	,907	65
No33	2,58	,900	65
No34	2,58	,882	65



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	34

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
No1	3,46	,885	65
No2	3,46	,937	65
No3	3,23	1,086	65
No4	3,34	1,020	65
No5	3,51	,793	65
No6	3,42	,900	65
No7	3,60	,766	65
No8	3,26	,923	65
No9	3,48	,903	65
No10	3,37	,782	65
No11	3,20	,689	65
No12	3,45	,936	65
No13	3,32	,903	65
No14	3,37	,762	65
No15	3,35	,909	65
No16	3,28	,801	65
No17	3,31	,846	65
No18	3,37	,762	65

No19	3,48	,903	65
No20	3,37	,782	65
No21	3,45	,936	65



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
No1	3,26	,853	65
No2	3,28	,801	65
No3	3,32	,903	65
No4	3,37	,762	65
No5	3,35	,909	65
No6	3,28	,801	65
No7	3,31	,846	65
No8	3,37	,762	65
No9	3,43	,809	65
No10	3,48	,773	65
No11	3,46	,885	65
No12	3,46	,937	65
No13	3,23	1,086	65
No14	3,34	1,020	65
No15	3,51	,793	65
No16	3,42	,900	65
No17	3,60	,766	65
No18	3,26	,923	65

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	32

item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
No1	2,98	1,125	65
No2	3,18	,998	65
No3	3,55	,791	65
No4	3,23	,932	65
No5	3,38	,678	65
No6	3,40	,880	65
No7	3,06	,950	65
No8	3,48	,920	65
No9	3,35	,926	65
No10	3,48	,850	65
No11	3,26	,989	65
No12	3,35	,909	65
No13	3,49	,812	65
No14	3,45	,830	65
No15	3,42	,748	65
No16	3,54	,792	65
No17	3,35	,891	65
No18	3,34	1,035	65
No19	3,38	,823	65
No20	3,51	,753	65
No21	3,46	,885	65
No22	3,46	,937	65
No23	3,23	1,086	65
No24	3,34	1,020	65
No25	3,51	,793	65
No26	3,42	,900	65

No27	3,60	,766	65
No28	3,26	,923	65
No29	3,48	,903	65
No30	3,37	,782	65
No31	3,20	,689	65
No32	3,45	,936	65

