

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI 3 MUARA BUNGO

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**



Oleh :

**SYOFIATUL HIDAYAH
NIM 016754907**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
2013**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jambi,

Yang Menyatakan

(Syofiatul Hidayah)

NIM 016754907

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Syofiatul Hidayah
 NIM : 016754907
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul : Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan
 terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

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

Hari/Tanggal :

Waktu :

Dan dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
 NIP.....

Penguji Ahli :
 NIP.....

Pembimbing I :
 NIP.....

Pembimbing II :
 NIP

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul : Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan
terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.
Penyusun : Syofiatul Hidayah
NIM : 016754907
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal :

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muazza. M.Si
NIP.

Dr. Suroyo
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

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

Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 195202131985032001

ABSTRACT

The Influence of Individual Characteristic and Leadership Style to the Teacher's Performance of SMA Negeri 3 Muara Bungo.

Syofiatul Hidayah

Indonesian Open University UPBJJ Jambi

As an educator, teacher is one of the factors determining the success of any educational effort. Performance of teachers in planning and implementing learning, is a key factor in achieving the goals of education. Teacher performance is influenced by the characteristics of each individual. The difference individual characteristics of teachers will affect every person in doing their work. Beside of individual factors, principals as leaders must be able to provide guidance and oversight, increase the willingness of academic staff, open two-way communication, and delegating tasks of teachers.

This research is descriptive quantitative research that aims to describe or illustrate the properties (characteristics) of a situation or object of research. The characteristic of this research is explanatory research that aims to explain the position of the studied variables and the relationship between the variables with the other variables. Subjects in this study were Teachers of SMA Negeri 3 Muara Bungo counted as 37 people. Sampling was conducted using total sampling technique, where in all of unit of population were taken as sample. Data analysis was performed using multiple regression analysis to see the effect of Individual characteristic and leadership style on Teacher performance.

The results of hypothesis testing using t-test showed that individual characteristic had a significant effect on the performance of Teachers, while the leadership style had a significant effect on the performance of Teachers. Simultaneously hypothesis testing using F test show that all the independent variables, namely individual characteristics and leadership style have a significant impact on Teacher's performance.

Based on the results of this study found that leadership style of head master and leadership style either partially or simultaneously affect Teacher's performance in the SMA Negeri 3 Muara Bungo.

Keywords: Individual characteristic, leadership style and teacher's performance

ABSTRAK

Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

Syofiatul Hidayah

Universitas Terbuka UPBJJ Jambi

Sebagai pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran. Kinerja guru tersebut dipengaruhi oleh karakteristik individunya masing-masing. Dengan karakteristik individu guru yang berbeda-beda akan mempengaruhi perbedaan setiap individu dalam melakukan kerjanya. Selain faktor individu, faktor kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pengajar, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas guru.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian. Sifat penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Subjek dalam penelitian ini adalah guru PNS di SMA Negeri 3 Muara Bungo yang berjumlah 37 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik total sampling, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa pada variabel karakteristik individu (memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan pada variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, hasil pengujian hipotesis menggunakan uji F menunjukkan bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

Kata kunci: karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kinerja guru

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan ke hadirat Allah SWT karena berkat ridho dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM program Pascasarjana Magister Manajemen dengan judul “Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo”. Dalam menyusun TAPM ini, penulis memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana.
2. Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Jambi Universitas Terbuka.
3. Ibu Dr. Muazza, M.Si, sebagai Pembimbing 1 yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan kepada peneliti.
4. Bapak Dr Suroyo sebagai Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk kepada peneliti dalam penulisan TAPM ini.
5. Bapak dan Ibu Tutor, yang telah memberi bekal ilmu yang tidak ternilai harganya kepada peneliti selama belajar di Program Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Jambi Universitas Terbuka.
6. Semua anggota keluarga yang selalu memberikan gaya kepemimpinan dan arahan terhadap peneliti.
7. Semua pihak terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan TAPM ini yang tidak dapat penulis sebutkan sata persatu.

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

Jambi, Juni 2013

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	8
2.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	8
2.1.3 Penilaian Kinerja	12
2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja	14
2.1.5 Indikator Kinerja Guru	15
2.2 Karakteristik Individu.....	21
2.2.1 Pengertian Karakteristik Individu	21
2.2.2 Faktor-faktor Karakteristik Individu.....	22
2.3 Gaya Kepemimpinan	26
2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	26
2.3.2 Tipe dan Gaya Kepemimpinan	29
2.3.3 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	37
2.4 Penelitian Terdahulu	43
2.5 Kerangka Berpikir	47
2.6 Hipotesis Penelitian	48
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sifat Penelitian	49
3.1.1 Jenis Penelitian	49
3.1.2 Sifat Penelitian.....	49
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.4 Teknik Pengumpulan Data	50
3.5 Jenis dan Sumber Data	50

3.6	Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel.....	51
3.6.1	Identifikasi Variabel Penelitian	51
3.6.2	Definisi Operasional Variabel	51
3.7	Instrumen Penelitian	53
3.7.1.	Penyusunan Instrumen Penelitian.....	53
3.7.2	Uji Coba Instrumen Penelitian.....	53
3.8	Teknik Analisis Data	59
3.8.1.	Statistik Deskriptif	59
3.8.2.	Uji Asumsi Klasik.....	60
3.8.3.	Analisis Regresi Berganda.....	63
3.8.4.	Pengujian Hipotesis	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Tempat Penelitian	66
4.1.1	Data Umum Tempat Penelitian	66
4.1.2	Keadaan Sumber Daya Manusia.....	66
4.1.3	Keadaan Siswa.....	67
4.1.4	Keadaan Sarana dan Prasarana	68
4.2	Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	69
4.2.1	Karakter
	istik Individu.....	69
4.2.2	Gaya
	Kepemimpinan.....	71
4.2.3	Kinerja
	Guru	74
4.3	Hasil Analisis Data	76
4.3.1	Koefisien Korelasi	76
4.3.2	Koefisien Determinasi	77
4.3.3	Hasil Pengujian Hipotesis.....	78
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	79
4.3.1.	Pengaruh
	h Karakteristik Individu terhadap Kinerja Guru.....	79
4.3.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru .	82
4.3.3.	Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya	
	Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	87
5.2	Saran	87
DAFTAR PUSTAKA		89
LAMPIRAN		92

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	52
3.2 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Karakteristik Individu ...	55
3.3 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan	56
3.4 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru	57
3.5 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas	58
3.6 Kriteria Penilaian Hasil Jawaban Kuesioner	60
3.7 Hasil Uji Multikolinearitas	61
4.1 Keadaan Tenaga Edukatif dan Administratif di SMA Negeri 3 Muara Bungo	66
4.2 Keadaan Siswa di SMA Negeri 3 Muara Bungo	67
4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 3 Muara Bungo	68
4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Karakteristik Individu.....	70
4.5 Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Karakteristik Individu.....	71
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan.....	72
4.7 Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Gaya Kepemimpinan	73
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru..	74
4.9 Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Kinerja Pegawai	75
4.10 Koefisien Regresi	76
4.11 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	77
4.12 Hasil Uji F	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.....	Kerangk
a Berpikir.....	48
2.....	Grafik
<i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heterokedastisitas	62
3.....	Hasil
Uji Normalitas	63

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	92
2. Kuesioner Penelitian	93
3. Rekapitulasi Data Uji Coba Instrumen Penelitian	98
4. Hasil Uji Validitas.....	100
5. Rangkuman Hasil Uji Validitas	105
6. Hasil Uji Reliabilitas.....	107
7. Tabulasi Data Hasil Penelitian.....	109
8. Hasil Analisis Regresi Berganda.....	113
9. Daftar t Tabel pada Taraf Signifikansi (α) = 0,05.....	116
10. Tabel Harga Kritik r <i>Product Moment</i>	117
11. Distribusi Nilai F_{tabel} pada Taraf Signifikansi α = 0,05.....	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu sekolah ditentukan oleh kinerja para guru dan karyawannya, untuk itu sekolah selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawannya dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Di sisi lain juga dilihat kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi, menggerakkan dan memberdayakan para guru dalam mempengaruhi kinerjanya. Kinerja seseorang sesungguhnya dipengaruhi oleh pendidikan, kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari yang bersangkutan.

Sebagai pengajar atau pendidik guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran, keterampilan penguasaan proses pembelajaran ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar dan pendidik.

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru.

Dalam tataran mikro teknis, guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat (1) menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada saat melakukan survei awal di tempat penelitian, kinerja guru selama ini terkesan kurang optimal. Guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, kurang kreativitas. Inovasi

bagi guru relatif tertutup dan kreativitas bukan merupakan bagian dari prestasi. Guru masih belum mampu melaksanakan pembelajaran dengan optimal. Pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru lebih cenderung berkesan tradisional, hanya berusaha menyampaikan sesuai dengan materi yang diajarkan. Masih banyak guru yang tidak mempersiapkan pembelajaran dari pembuatan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Guru juga masih banyak yang belum memahami model-model pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan materi yang diajarkan. Selain itu, masih banyak guru yang tidak mampu menyusun dan melakukan evaluasi pembelajaran.

Maslow dalam Gibson, dkk (2000), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai: Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat, kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan, orientasi masalah tugas, kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga, kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam, ketertarikan pada tujuan seseorang sedang kerjakan, kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Karakteristik individu bukanlah satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kelangsungan sekolah. Selain karakteristik individu, gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang penting dalam suatu sekolah. Kepemimpinan merupakan bidang yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting dalam bidang pemasaran, pendidikan, industri, organisasi sosial bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Tanpa adanya seorang pemimpin atau kepala sekolah maka

tujuan organisasi atau sekolah yang dibuat tidak akan ada artinya karena tidak ada orang yang bertindak sebagai penyatu terhadap berbagai kepentingan yang ada.

Sumber daya yang terpenting dalam sekolah adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha keterampilan tersebut kepada sekolah agar suatu organisasi sekolah tetap dapat mempertahankan kredibilitasnya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang paling tepat digunakan oleh seorang pimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan kinerja dari para bawahannya. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam memimpin para guru di suatu sekolah perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk memprakarsai tindakan anggota kelompok dalam upaya memecahkan masalah kelompok atau mencapai tujuan kelompok. Mengingat kepemimpinan bukan merupakan sifat bawaan atau turunan, maka setiap orang mempunyai peluang untuk dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan dapat dilakukan setiap orang, namun orang yang memiliki hak dan wewenang untuk menjalankan tugas kepemimpinan disebut pimpinan.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti selama melakukan survei awal di tempat penelitian, peneliti melihat bahwa karakteristik individu guru ikut mempengaruhi hasil pembelajaran yang diraih oleh siswa. Guru yang memiliki keahlian dan keterampilan mengajar, memiliki masa kerja lebih lama, serta tingkat pendidikan yang sesuai dengan tugas mengajarnya mampu melaksanakan tugasnya lebih baik dibandingkan dengan guru-guru lainnya. Namun, menurut pengamatan peneliti, masih banyak sekali guru yang tidak ditunjang dengan karakteristik keahlian, latar belakang pendidikan serta pengalaman yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja guru pada saat melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Selain itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah di tempat penelitian yang seringkali cenderung otoriter dalam menerapkan kepemimpinannya seringkali juga terlihat mempengaruhi kenyamanan guru dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti pada saat melakukan survei awal penelitian, peneliti melihat kadangkala kepala sekolah membuat keputusan tanpa melakukan musyawarah dengan guru atau bawahan-bawahannya. Seringkali juga terlihat adanya pembagian tugas dan wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah tidak mempertimbangkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal lain yang terlihat oleh peneliti pada saat melakukan survei awal, yaitu kurangnya komunikasi yang efektif yang dibangun oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya di sekolah. Penerapan kepemimpinan yang demikian tentunya akan mempengaruhi kenyamanan pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh guru yang nantinya akan mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang yang telah digambarkan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang kinerja guru dan faktor karakteristik dan gaya kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhinya dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

1.2

Rumus

an Masalah.

Bertitik tolak dari uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka yang menjadi permasalahan pokok dan menjadi dasar dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo?
3. Seberapa besar pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo Bungo.

3. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan diatas, maka manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk dikembangkan sehingga menjadi input yang berguna bagi penelitian selanjutnya serta dapat memberikan sumbangan kontribusi pemikiran yang nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan untuk memperkaya khasanah penelitian terutama yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi para Kepala Sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan dan para pengambil kebijakan maupun pelaksana tugas pimpinan dalam pemerintahan Kabupaten Bungo untuk mengambil kebijaksanaan dan keputusan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku atau tanggapan yang menghasilkan sesuatu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003, “Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja”.

Menurut Prawirosentono (1999: 2), “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Istilah kinerja (*Performance*) terkadang disamakan juga dengan istilah prestasi kerja. Mangkunegara (2007: 67) mengaitkan ketiga pengertian itu sebagai berikut: “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kemampuan (*ability*) dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan” (Gibson, 1997 : 40).

Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2007 : 67) dengan rumusan sebagai berikut :

1. *Human Performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge + Skill*

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa untuk melihat kemampuan seseorang, kita harus memperhatikan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Sedangkan untuk mengetahui motivasi seseorang dapat dilakukan melalui sikapnya dalam menghadapi situasi kerja.

Lebih lanjut Mangkunegara (2007: 67-68) menjelaskan kedua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja tersebut sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor kemampuan (*ability*) sebagaimana dikemukakan pada pemikiran di atas diperkuat oleh Robbins (2003) yang mengemukakan bahwa :

Kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan suatu kegiatan mental, meliputi : kecerdasan, numeris, pemahaman, verbal, kecepatan perseptual, penalaran, visualisasi ruang dan ingatan. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina atau kekuatan fisik, meliputi: kecekatan tangan, kekuatan tungkai atau bakat-bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik karyawan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (2002 : 40) berpendapat bahwa kinerja seseorang dan produktivitasnya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :

1. Motivasi

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

2. Kemampuan

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak.

3. Ketepatan Penugasan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa, “tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali

secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya”. Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi; dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
2. Pendidikan.
3. Keterampilan.
4. Manajemen kepemimpinan.
5. Tingkat penghasilan,
6. Gaji dan kesehatan.
7. Jaminan sosial.
8. Iklim kerja.
9. Sarana dan prasarana.
10. Teknologi.
11. Kesempatan berprestasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kartono (2009):

- a. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi.
- b. Semakin rapinya sistim administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi:
 - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana dan waktu.
 - b. Pendelegasian wewenang yang luas.

- c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan.
 - d. Target dan sarana yang ingin dicapai terpenuhi.
 - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntutan perubahan.
- c. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya:
- b. Aman dan senang bekerja
 - c. Lingkungan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Kerja sama
 - f. Komunikatif
 - g. Gairah kerja dan loyal
 - h. Tidak banyak penyelewengan
 - i. Jaminan sosial yang memuaskan.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang penting untuk dilakukan seseorang pimpinan. Pelaksanaan kinerja yang objektif adalah tugas yang sulit dimana harus menghindari adanya perasaan senang dan kurang senang dari penilai agar penilaian secara objektif terjaga. Kegiatan penilaian sangat penting untuk dapat digunakan dalam memperbaiki perilaku dan sikap serta prestasi seseorang dan dapat memberikan umpan balik kepada seseorang tentang kinerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang sangat mengerti benar tentang penilaian karyawan secara individual, antara lain adalah:

1. Para atasan yang menilai karyawannya.
2. Karyawan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok yang menilai satu sama lain.
4. Penilaian karyawan sendiri.
5. Penilaian dengan multisumber.
6. Sumber-sumber dari luar.

Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk seseorang, yang merupakan kunci pengembangan bagi dirinya di masa mendatang. Di saat pimpinan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahu bawahannya mengenai kemajuan bawahannya tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan dirinya.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seseorang akan tetapi juga untuk mengembangkan serta memotivasi seseorang. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri seseorang untuk lebih berkreatifitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.1.5 Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru, dikemukakan bahwa standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru (Depdiknas, 2007).

Indikator penilaian kinerja guru menurut Depdiknas (2008) dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen:

- a. Identitas RPP
 - b. Stándar Kompetensi (SK)
 - c. Kompetensi dasar (KD)
 - d. Indikator
 - e. Tujuan pembelajaran
 - f. Materi pembelajaran
 - g. Metode pembelajaran
 - h. Langkah-langkah kegiatan
 - i. Sumber pembelajaran
 - j. Penilaian
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

- a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui

pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut Ibrahim dan Sukmadinata (1993: 74) dalam Depdiknas (2008) “Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai”.

Karena siswa memiliki ketertarikan yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut

memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh

siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru

dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

2.2 Karakteristik Individu

2.2.1 Pengertian Karakteristik Individu

Maslow dalam Gibson, dkk (2000), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai: Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat, kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan, orientasi masalah tugas, kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga, kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam, ketertarikan pada tujuan seseorang sedang kerjakan, kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai

individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya (Thoha, 2008).

2.2.2 Faktor-faktor Karakteristik Individu

Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a. Jenis kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2003) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria. Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya. Mowday (1982) menyatakan bahwa wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

b. Usia

Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Nitisemito (2000) menyatakan bahwa pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit, tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

c. Masa kerja

Menurut Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1991) menyatakan bahwa masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman

individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1984), pengalaman kerja didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang pernah dialami oleh seseorang ketika mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Siagian (2002) menyatakan bahwa masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

d. Status perkawinan

Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2000) menyatakan bahwa status perkawinan adalah ikatan lahir bathin antara pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Soekanto (2004), menyatakan bahwa perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

e. Pendapatan/gaji

Menurut Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa pendapatan/gaji merupakan bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. Selanjutnya Nawawi (2000) menyatakan bahwa, gaji bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.. Kepuasan terhadap gaji akan tercipta dengan adanya usaha atau kerja yang dilakukan oleh seseorang sebab secara pribadi seseorang akan merasa puas jika hasil pekerjaannya dihargai dalam bentuk materi maupun non materi. Pemberian gaji yang layak akan menjadi penentu kepuasan seseorang dalam bekerja.

Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

1. Keahlian

Menurut Ruki (2002), keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

- a. Keahlian teknis, yaitu keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan tehnik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.
- b. Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia, yaitu keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.
- c. Keahlian konseptual, yaitu keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Kualitas dan kemampuan karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja mereka dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaraan pelaksanaan tugas.

3. Masa kerja

Masa kerja seseorang berkaitan dengan pengalaman kerjanya. Ruang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi yang berbeda-beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang-ulang dalam menempuh perjalanannya. Masa kerja yang lama juga akan membentuk kinerja yang efektif karena berbagai kendala yang muncul dapat dikendalikan berdasarkan pengalamannya.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi. Tidak sedikit pemimpin yang kurang mampu menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik,

sebaliknya seseorang yang bukan pemimpin dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik. Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa dalam mendiskripsikan kepemimpinan senantiasa terdapat variabel-variabel:

2. Adanya seorang pemimpin
3. Adanya kelompok yang dipimpin
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai
5. Adanya aktivitas
6. Adanya interaksi
7. Adanya otoritas

Gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku, perasaan para anggota organisasi/bawahannya dalam mencapai tujuan yaitu kerja yang optimal. Kepemimpinan menurut Tennenbaum, Weshler dan Masarik dalam Wahjosoemidjo (2001:17): "*Leadership is interpersonal influence process, toward the attainment of a specified goal or goals*". (Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah satu atau beberapa tujuan). Terlihat bahwa proses komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam usaha mempengaruhi tersebut.

Dharma (2002:42) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini Agus Dharma menekankan bahwa kunci kepemimpinan itu adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi.

Kepemimpinan menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Winardi (2000:56) mengemukakan bahwa *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain which the leader desires”*. Definisi ini lebih menekankan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*interaction*). Adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu. Pengaruh gaya pemimpin dapat timbul akibat hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok dan pengaruh dari tindakan-tindakan yang dilakukannya.

Dari beberapa definisi atau pengertian kepemimpinan menurut para ahli yang dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan itu pada hakekatnya adalah:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, apakah dia bawahan, rekan sekerja, atau atasan.
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi, baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berkaitan dengan soal kepemimpinan organisasi dan kemampuan memotivasi, sangat tergantung pada potensi keupayaan dan kemampuan seorang pemimpin membentuk arah,

wawasan, tujuan, prinsip, dan membina budaya. Kemampuan memotivasi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan pemimpin dalam menimbulkan motivasi dalam dirinya, sehingga dapat dijadikan teladan dalam memotivasi orang lain atau pengikutnya.

2.3.2 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Dharma (2002:48-49) bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkah laku pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Dharma membagi gaya kepemimpinan dalam empat bagian yakni: 1) gaya kepemimpinan yang sifatnya instruktif, 2) gaya kepemimpinan konsultatif, 3) gaya kepemimpinan partisipatif, dan 4) gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan.

Gaya kepemimpinan instruktif dicirikan dengan komunikasi satu arah, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan. Gaya kepemimpinan konsultatif pemimpin telah membuka komunikasi dua arah dengan menyimak gagasan bawahan. Sekalipun demikian, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan masih dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dimana pemimpin mengikutsertakan guru dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan, pemimpin hanya mendiskusikan dengan bawahan dalam pemecahan masalah. Sedangkan proses pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan. Dalam hal ini pimpinan memberi kesempatan yang luas kepada guru dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kartono (2009) bahwa gaya kepemimpinan demokrasi dalam situasi normal, keadaannya lebih superior dari pada gaya kepemimpinan otoriter

dan laissez-faire. Sebab utamanya adalah: 1) orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, 2) orang tidak menyadarkan diri kepada kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan apa yang diharapkan. Beberapa ahli mengemukakan tentang macam-macam gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Menurut Thoha (2000 : 265)

Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ekstrim terbagi menjadi dua, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan menurut Hasibuan (2002: 168)

Menurut Hasibuan (2002 : 168) gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga, yaitu :

a. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter dimaksudkan jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar berada pada pimpinan atau kalau pimpinan tersebut menganut sistem sentralisasi wewenang, maka bawahan tidak diikutsertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses

pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

b. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan, pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Moto pemimpin yang partisipatif adalah “dia ada untuk bawahan”. Oleh karena itu bawahan dimintai saran atau ide untuk kemajuan organisasi/perusahaan. Pemimpin juga menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan disentralisasi wewenang.

c. Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin cenderung tidak peduli terhadap cara bawahan mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap tidak mau ambil pusing, yang penting pekerjaan pegawai selesai dengan baik. Dalam hal ini bawahan/pekerja haruslah memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan), kematangan psikologis (kemauan), kematangan pekerjaan (pengetahuan dan keterampilan).

3. Gaya Kepemimpinan menurut Likert dalam Wahjosumidjo (2002 :71)

Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu :

- a. Otoriter (*Explosive or authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut :
- 1) Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
 - 2) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
 - 3) Manajer memberikan ancaman atau hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan.
 - 4) Manajer kurang percaya terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan tidak atau sedikit sekali terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
 - 5) Pimpinan dan bawahan bekerja dalam suasana yang saling mencurigai.
- b. Otoriter yang bijaksana (*benevolent authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut :
- 1) Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya.
 - 2) Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai prosedur.
 - 3) Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang baik.

c. Konsultatif (*consultative*) yang memiliki ciri :

- 1) Manajer menentukan tujuan dan mengemukakan ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan bawahn.
- 2) Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas tertentu, sedang beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan.
- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan.
- 4) Para bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian dengan pekerjaannya.
- 5) Menejer mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 6) Terciptanya hubungan dua arah yang baik antara pimpinan dengan bawahan.

d. Partisipatif (*participative management*), yang memiliki ciri :

- 1) Dalam rangka penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan oleh kelompok atau bersama.
- 2) Apabila pimpinan secara formal perlu mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama bawahan.
- 3) Hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- 4) Memotivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan

atas pentingnya pengakuan peranan para bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Kontinum (Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt dalam Sukaesih, 2011)

Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, *pertama* bidang pengaruh pimpinan *kedua* bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritas dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang ipengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

5. Gaya Kepemimpinan Managerial Grid (Robert R Blake dan Jane S Mouton dalam Sukaesih, 2011)

Dalam pendekatan managerial grid ini, manajer berhubungan dengan 2 hal yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahan.

6. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi dari Reddin (Sukaesih, 2011)

Mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang secara tidaklangsung berhubungan dengan efektivitas. Ada 4 gaya efektif, yaitu:

- a. *Eksekutif*. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya

ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara diantara individu, dan berkeinginan menggunakan tim kerja dalam manajemen.

- b. *Pecinta pengembangan (developer)*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implicit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.
- c. *Otokratis yang baik (Benevolent autocrat)*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Manajer ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- d. *Birokrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara serta melakukan control situasi secara teliti.

Gaya yang tidak efektif ada 4:

- a. *Pencinta kompromi (compromiser)*. Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.

- b. *Missionari*. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- c. *Otokrat*. Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d. *Deserter* (Lain dari tugas). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

7. Kepemimpinan Pancasila (Sukaesih, 2010)

Kepemimpinan Pancasila ialah bentuk kepemimpinan yang selalu menyumberkan diri pada nilai-nilai luhur dari norma-norma pancasila. Semangat kepemimpinan pancasila itu dapat terwujudkan, apabila nilai-nilai luhur yang diwariskan nenek moyang dapat dipadukan dengan nilai-nilai modernisasi yang positif, antara lain dengan ciri demokratis, rasional, kritis, efisien-efektif, dan berdisiplin tinggi.

8. Kepemimpinan Situasional (Sukaesih, 2010)

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” (Dinarsih, 2010).

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. “Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”. Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah (Dinarsih, 2010).

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985) dalam Dharma (2007) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Ada banyak teori gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan kepala sekolah. Bila ditelaah dari perkembangan teori, ada banyak teori kepemimpinan yang bisa ditelaah untuk mengkaji masalah kepemimpinan. Teori kepemimpinan yang pertama-tama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik (Dharma, 2007).

Menurut Dinarsih (2010), hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan (Dinarsih, 2010).

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan (Dinarsih, 2010).

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (Dinarsih, 2010).

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya

dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin (Dinarsih, 2010).

3. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan (Dinarsih, 2010).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam- berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“ (Dinarsih, 2010).

Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tersebut tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari

karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok (Dharma, 2007).

4. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional (Dinarsih, 2010).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu (Dinarsih, 2010).

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial (Dinarsih, 2010).

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dasar bisa memilih teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Yang penting kepala sekolah dasar, harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) dalam Dharma (2007) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak

ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal (Dharma, 2007).

Sergiovanni (1991) dalam Dharma (2007), berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, membedakan tugas kepala sekolah menjadi dua, yaitu tugas dari sisi *administrative process* atau proses administrasi, dan tugas dari sisi task areas bidang garapan pendidikan. Tugas merencanakan, mengorganisir, mengkoordinir, melakukan komunikasi, mempengaruhi, dan mengadakan evaluasi merupakan komponen-komponen tugas proses. Program sekolah, siswa, personel, dana, fasilitas fisik, dan hubungan dengan masyarakat merupakan komponen bidang garapan kepala sekolah dasar.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007) yang melakukan penelitian dengan judul Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan. Sampel dalam penelitian tersebut adalah guru SMK di Kabupaten Grobogan, pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan

secara acak, sehingga jumlah sampel akhir adalah sebanyak 86 orang. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

2. Penelitian dilakukan oleh Darda (2009) dengan judul Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Darda (2009) ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kontribusi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta se-Kabupaten Majalengka. Sampel dalam penelitian tersebut adalah guru di Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Majalengka, dimana penarikan sampelnya adalah menggunakan metode *stratified random sampling*, sehingga yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu berjumlah 108 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berkontribusi sangat signifikan terhadap kinerja guru.
3. Penelitian dilakukan oleh Yoce (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kota Bandung. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Yoce (2011) ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru SMA di Kota Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, lingkungan kerja guru berpengaruh

signifikan terhadap kinerja guru dan gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan mempengaruhi kinerja guru dibandingkan dengan lingkungan kerja.

4. Penelitian dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo (2011) tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.
5. Penelitian dilakukan oleh Yuniar (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Yuniar (2011) ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara. Sampel dalam penelitian tersebut adalah guru di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara, dimana penarikan sampelnya adalah menggunakan metode *proportional random sampling*, sehingga jumlah sampel akhir yaitu sebanyak 128 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.

6. Penelitian dilakukan oleh Chailaty (2011), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Bidan Desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Chailaty (2011) ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu (status perkawinan dan pengetahuan) dan karakteristik organisasi (penghargaan dan supervisi) terhadap kinerja bidan desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara. Sampel dalam penelitian tersebut adalah seluruh bidan desa yang bertugas di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara yang berjumlah 62 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik variabel karakteristik individu (status perkawinan dan pengetahuan) dan karakteristik organisasi (penghargaan dan supervisi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidan desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara, sedangkan variabel tempat tinggal tidak berpengaruh signifikan.
7. Penelitian dilakukan oleh Nainggolan (2011), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan PT. Harian Batam Pos di Batam. Tujuan penelitian yang dilakukan Nainggolan (2011) ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, gaya kepemimpinan pemimpin redaksi, dan kompensasi terhadap kinerja wartawan PT. Harian Batam Pos di Batam. Sedangkan seluruh populasi di PT. Harian Batam Pos yang berjumlah

34 orang dijadikan sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak variabel bebas (karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kompensasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos. Secara parsial masing-masing variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan.

2.5 Kerangka Berpikir

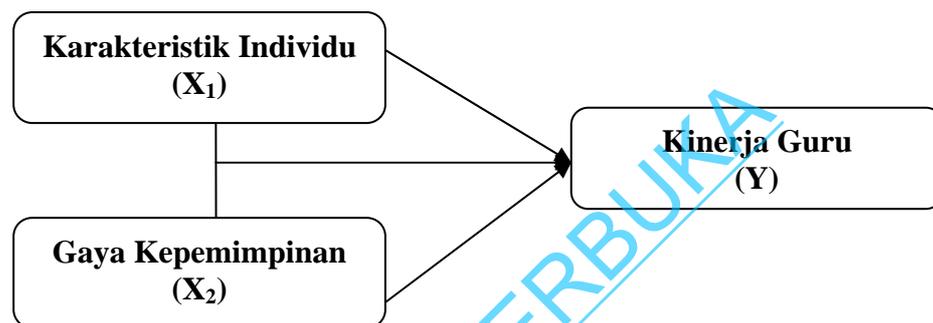
Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dinilai dengan serangkaian tolak ukur yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan. Kinerja seseorang pada kenyataannya akan dapat berbeda dengan Orang lain. Agar kinerja dari setiap orang dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerjanya tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu organisasi (sekolah).

Faktor karakteristik individu merupakan faktor pendorong kinerja seseorang. Karakteristik individu tersebut berupa keahlian/keprofesionalan guru, tingkat pendidikan dan masa kerja akan meningkatkan kemampuan guru dalam setiap pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Guru yang hali, dengan tingkat pendidikan yang sesuai dan masa kerja yang membuatnya menjadi seorang guru berpengalaman tentunya akan membuat kinerja menjadi lebih baik.

Keberhasilan prestasi atau kurang berhasilnya prestasi suatu sekolah sebagian besar ditentukan oleh kepala sekolahnya oleh kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang paling tepat digunakan oleh seorang pimpinan adalah suatu

gaya yang dapat memaksimalkan kinerja dari para gurunya. Kepemimpinan yang demokratis, kemampuan manajerial kepala sekolah dan kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi akan memberikan kenyamanan bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas dapat ditetapkan desain penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka berfikir

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.
3. Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan secara bersama berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sifat Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian.

3.1.2 Sifat Penelitian

Adapun sifat penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober sampai dengan bulan November 2012 yang berlokasi di SMA Negeri 3 Muara Bungo.

3.3 Populasi dan Sampel

Pengertian Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan si peneliti untuk dipelajari dan untuk memperoleh kesimpulan. Di dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh guru Pegawai Negeri Sipil yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo selain Kepala Sekolah yang berjumlah 37 orang. Adapun pemilihan populasi yang hanya guru tetap dan tidak melibatkan

guru tidak tetap karena dalam karakteristik ada pernyataan tentang lamanya masa kerja.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode yaitu daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada para guru yang menjadi responden penelitian.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian data primer dan sekunder, sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang bersumber dari daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada responden terpilih dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang meliputi karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kinerja guru.
2. Data sekunder yaitu data yang mendukung yang diperoleh melalui studi dokumentasi pada SMA Negeri 3 Muara Bungo. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil sekolah, struktur organisasi sekolah dan prestasi sekolah.

3.6 Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel

3.6.1 Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya perubahan pada variabel terikat, yaitu karakteristik individu (X_1), gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (X_2).
2. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya perubahan dari variabel bebas, yaitu kinerja guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo (Y).

3.6.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah:

1. Karakteristik Individu (X_1) adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seorang guru yang membedakannya dengan guru lain. Karakteristik individu di dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, status perkawinan dan gaji atau pendapatan
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_2) adalah sekumpulan ciri yang digunakan Kepala Sekolah untuk mempengaruhi guru agar sasaran dan tujuan pendidikan di sekolah tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang Kepala Sekolah. Gaya kepemimpinan di dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otokritas.
3. Kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo (Y) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang

guru sesuai dengan perannya sebagai pendidik. Penilaian kinerja di dalam penelitian ini meliputi perencanaan, pelaksanaan dan penilaian atau evaluasi.

Secara keseluruhan variabel, definisi variabel, indikator variabel dan skala pengukuran data akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator
Karakteristik Individu (X ₁)	Ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain	1. Keahlian/profesionalisme	a. Keahlian b. Keprofesian c. Kemampuan bekerja sama d. Keterampilan
		2. Latar Belakang Pendidikan	a. Pendidikan formal b. Latar belakang pendidikan
		3. Masa kerja	a. Masa kerja b. Pengalaman administrasi c. Tugas keseharian
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X ₂)	Sekumpulan cirri yang digunakan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru agar sasaran dan tujuan pendidikan tercapai.	1. Kontinum	a. Pengaruh pimpinan b. Pengaruh kebebasan bawahan
		2. Manajerial Grid	a. Pimpinan memperhatikan produktivitas guru b. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan
		3. Situasional	a. Petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan b. Dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut
Kinerja Guru (Y)	Perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang guru sesuai dengan perannya sebagai pendidik.	1. Perencanaan	a. Mempersiapkan RPP b. Menyusun bahan ajar c. Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif d. Memilih sumber belajar/media pembelajaran
		2. Pelaksanaan	a. Memulai pembelajaran b. Menguasai materi c. Menerapkan strategi/pendekatan pembelajaran yang efektif d. Memanfaatkan sumber belajar/media pembelajaran e. Memotivasi dan/atau memelihara keterlibatan siswa f. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat g. Mengakhiri pembelajaran dengan efektif
		3. Penilaian	a. Merancang alat evaluasi b. Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian c. Memanfaatkan berbagai hasil penilaian

3.7 Instrumen Penelitian

Alat pengumpul data pada penelitian ini berupa angket/kuesioner. Angket/kuesioner yang digunakan adalah angket tertutup, karena responden tinggal memilih jawaban yang disediakan. Pengumpulan data diperlakukan dengan menggunakan angket yang disebarakan terhadap responden penelitian.

3.7.1 Penyusunan Instrumen Penelitian

Angket/kuesioner digunakan untuk menemukan data empiris dengan menggunakan angket/kuesioner dengan Skala Likert. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk mengumpulkan data variabel penelitian yaitu berupa karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kinerja guru.

Menurut Kinnear dalam Umar (2008:70-71), skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Responden diminta mengisi pernyataan dalam skala ordinal. Skala pengukuran adalah Skala Likert yang dibagi ke dalam lima, pengukuran yaitu:

- a. TS= Tidak Setuju, diberi bobot 1
- b. KS = Kurang Setuju, diberi bobot 2
- c. Rg= Ragu-ragu diberi, bobot 3
- d. S = Setuju diberi, bobot 4
- e. SS= Sangat Setuju, diberi bobot 5

Menurut Umar (2008:70-71) Untuk penyusunan angket dari masing-masing variabel dilaksanakan dengan menggunakan tahapan-tahapan berikut :

1. Tentukan variabel-variabel yang terpakai dalam penelitian. Variabel-variabel ini dapat tercermin pada judul penelitian.

2. Variabel-variabel tadi dicarikan jabarannya dalam subvariabel yang diketahui dari teori atau penelitian terdahulu.
3. Subvariabel dicarikan jabarannya dalam bentuk indikator-indikator, jika ada.
4. Indikator dicarikan jabarannya dalam bentuk subindikator, juga jika ada.
5. Lalu, jika subindikator masih dapat dibagi lagi menjadi komponen terkecil, maka komponen ini dijadikan sebagai butir-butir pertanyaan. Seberapa detail proses penjabaran suatu variabel diurai, tergantung dari seberapa luas dan dalam penelitian akan dilakukan. Selanjutnya pertanyaan-pertanyaan sebaiknya tersusun menurut hierarkinya agar mudah dipakai dalam analisis berikutnya.
6. Seluruh butir-butir pertanyaan yang telah selesai yang telah ditentukan pada gilirannya akan ditempatkan pada lembaran instrumen seperti angket (kuesioner). Agar responden dapat mengisi dengan baik, yang ditandai dengan kecilnya ketergantungan pada peneliti dalam mengisi angket, maka dibuat angket yang se-informatif mungkin.

3.7.2 Uji Coba Instrumen Penelitian

Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba kuesioner yang digunakan. Tujuan dilakukan uji coba kuesioner yaitu untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan responden sebanyak 10 orang yang tidak termasuk responden penelitian.

1. Uji validitas

Menurut Priyatno (2008:16) Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini uji validitas mengukur sejauh mana kuesioner mampu mengukur pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Muara Bungo. Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu item pertanyaan yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikan koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total.

a. Hasil Uji Validitas Kuesioner Karakteristik Individu

Hasil uji validitas instrumen kuesioner karakteristik individu selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen karakteristik individu :

Tabel 3.2
Rangkuman Hasil Uji Validitas
Kuesioner Karakteristik Individu

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,721	0,632	Valid
2	0,171	0,632	Tidak Valid
3	0,840	0,632	Valid
4	0,721	0,632	Valid
5	0,785	0,632	Valid
6	0,797	0,632	Valid
7	0,761	0,632	Valid
8	0,735	0,632	Valid
9	0,850	0,632	Valid
10	0,775	0,632	Valid

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi dengan jumlah total skor seluruh item pertanyaan, dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas ditemukan bahwa 1 item pertanyaan

dinyatakan tidak valid dan tidak bisa digunakan sebagai alat pengumpul data variabel karakteristik individu, sedangkan sisanya sebanyak 9 item dinyatakan valid dan bisa dipergunakan sebagai sebagai alat pengumpulan data karakteristik individu.

b. Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan:

Tabel 3.3
Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,865	0,632	Valid
2	0,717	0,632	Valid
3	0,325	0,632	Tidak Valid
4	0,771	0,632	Valid
5	0,826	0,632	Valid
6	0,887	0,632	Valid
7	0,772	0,632	Valid
8	0,905	0,632	Valid
9	0,871	0,632	Valid
10	0,681	0,632	Valid
11	0,844	0,632	Valid
12	0,9304	0,632	Valid
13	0,8185	0,632	Valid
14	0,6815	0,632	Valid
15	0,2218	0,632	Tidak Valid
16	0,6817	0,632	Valid
17	0,6932	0,632	Valid
18	0,7647	0,632	Valid
19	0,7105	0,632	Valid
20	0,7823	0,632	Valid
21	0,8711	0,632	Valid

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi dengan jumlah total skor seluruh item

pertanyaan, dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Berdasarkan hasil uji validitas, dari 21 butir pertanyaan kuesioner, terdapat sebanyak 2 item dinyatakan tidak valid, sedangkan sisanya sebanyak 19 item dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data gaya kepemimpinan.

c. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru

Hasil uji validitas instrumen kuesioner kinerja pegawai selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen kinerja pegawai :

Tabel 3.4
Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,761	0,632	Valid
2	0,640	0,632	Valid
3	0,815	0,632	Valid
4	0,677	0,632	Valid
5	0,836	0,632	Valid
6	0,676	0,632	Valid
7	0,654	0,632	Valid
8	0,478	0,632	Tidak Valid
9	0,769	0,632	Valid
10	0,750	0,632	Valid
11	0,7501	0,632	Valid
12	0,0819	0,632	Tidak Valid
13	0,7355	0,632	Valid
14	0,6709	0,632	Valid

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi dengan jumlah total skor seluruh item pertanyaan, dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas ditemukan 2 item pertanyaan dinyatakan

tidak valid, sedangkan sisanya sebanyak 12 item valid dan bisa digunakan sebagai alat pengumpul data variabel kinerja pegawai.

2. Uji Reliabilitas

Apabila suatu alat pengukuran dinyatakan valid, maka tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas dari alat. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Dwi Priyatno, 2008:25). Dalam penelitian ini menggunakan metode Alpha (*Cronbach's*) karena metode Alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala.

Nilai koefisien *alpha* dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dasar pengambilan keputusan diambil, jika nilai hasil uji reliabilitas lebih besar dari angka kritis tabel korelasi, maka instrumen yang digunakan tersebut dikatakan reliabel (Arikunto, 2002: 177). Perhitungan uji reliabilitas kuesioner karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Adapun rangkuman hasil uji reliabilitas kuesioner karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Alpha</i>	r_{tabel}	Reliabilitas
Karakteristik Individu	0,892	0,632	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,959	0,632	Reliabel
Kinerja Guru	0,895	0,632	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Pada variabel karakteristik individu, diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,892, lebih besar dari harga *r* dalam tabel *r* produk momen dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel karakteristik individu.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh harga koefisien *alpha* variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,959, lebih besar dari harga *r* dalam tabel *r* produk momen dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan.

Dapat juga dilihat, pada variabel kinerja guru diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,895, lebih besar dari harga *r* dalam tabel *r* produk momen dengan $\alpha = 0,05$ dan $N = 10$ yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel kinerja guru. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dari seluruh variabel penelitian dapat digunakan sebagai alat ukur pada penelitian ini.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data dengan menggunakan teknik persentase. Rumus persentase yang digunakan menurut Arikunto (2006) sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Dimana

P = Persentase

f = skor item yang dihitung

n = skor yang diharapkan (ideal)

Hasil jawaban angket disusun berdasarkan kriteria penilaian jawaban angket yang disusun dalam tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 3.6
Kriteria Penilaian Hasil Jawaban Kuesioner

Interval Prosentase (%)	Kriteria
81 – 100	Sangat Tinggi/Baik Sekali
61 – 80	Tinggi/Baik
41 – 60	Cukup
21 – 40	Rendah/Kurang Baik
0 – 20	Sangat Rendah/Buruk

Sumber: (Riduan, 2008:15)

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebagai uji persyaratan data sebelum dilakukan analisis data. Uji Asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.0. Menurut Umar (2008:175) terdapat tiga uji asumsi, yaitu sebagai berikut :

1) Uji multikolineritas

Uji multikolineritas untuk mengetahui apakah pada model regresi. ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan mendasarkan pada nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *tolerance* untuk

semua variabel independen lebih besar dari 0,10. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menentukan bahwa nilai *tolerance* tidak berbahaya terhadap gejala multikolinearitas adalah 0,10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Karakteristik_Individu	0,987	1,013
	Gaya_Kepemimpinan	0,987	1,013

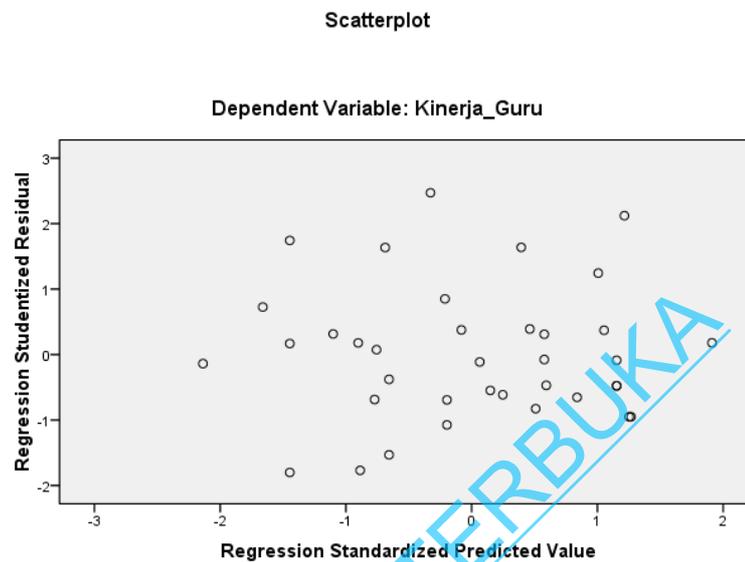
a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Berdasarkan tabel 3.4 maka dapat diketahui bahwa antara variabel-variabel independen tidak terdapat gangguan multikolinearitas, ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* yang masing-masing semua variabel independen berkisar pada angka yang lebih besar dari 0,1, sedangkan nilai VIF untuk variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan sebesar 1,013 lebih kecil dari 10. Hal ini memperlihatkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan.

2) Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada banyak cara untuk melakukam uji heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini dilakukan uji heteroskedastisitas dengan cara melihat Pola Grafis Regresi (Priyatno, 2008:41). Dimana data

tidak terjadi heteroskedastisitas jika polanya menyebar dan tidak membentuk suatu garis atau polanya tidak menumpuk. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



Gambar 2.
Grafik Scatterplot Hasil Uji Heterokedastisitas

Pada grafik di atas dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak memperlihatkan pola tertentu. Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan grafik *Scatterplot* dapat disimpulkan bahwa data tidak mempunyai kecenderungan heterokedastisitas.

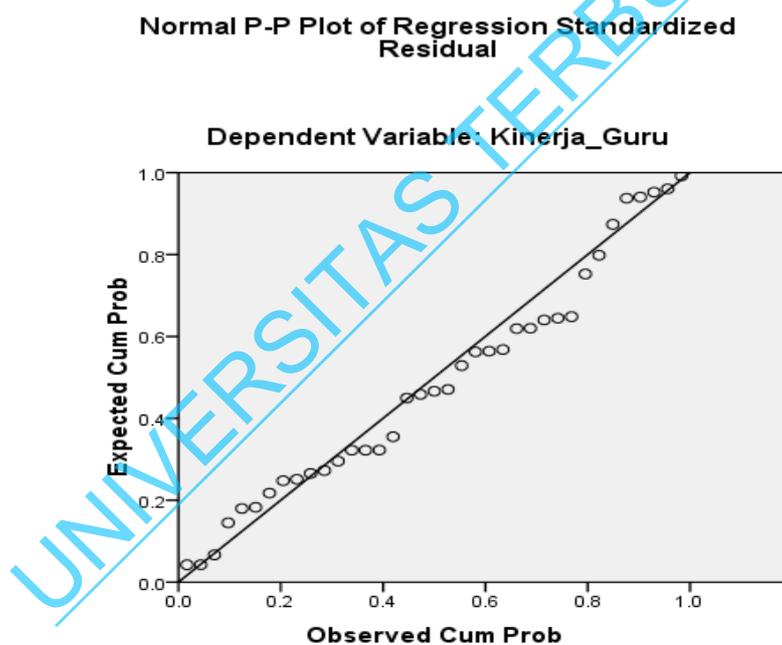
3) Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen mempunyai distribusi data normal atau tidak dengan menggunakan *Normal P-P Plot*. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi normal atau mendekati normal pada nilai residual hasil regresi. (Ghozali, 2005).

Dari hasil SPSS dapat dilihat distribusi dari model regresi tersebut normal atau tidak dengan cara:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan metode normal P-Plot yaitu sebagai berikut:



Gambar 3.
Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa nilai residual hasil regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.8.3 Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini data analisis dengan menggunakan analisis regresi berganda, Regresi berganda dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (karakteristik individu dan gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikatnya (kinerja guru) baik secara satu per satu maupun secara bersama-sama.

Analisis regresi berganda ini diolah dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 17.00*. Analisis regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini, dilakukan dengan memasukkan dua variabel independen terdiri atas karakteristik individu dan gaya kepemimpinan, serta satu variabel dependen yaitu kinerja guru. Secara umum formulasi dari regresi sederhana dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja guru

a = Nilai intercept/*constant*

b = Koefisien regresi variabel independen

X₁ = Karakteristik individu

X₂ = Gaya kepemimpinan

3.8.4 Pengujian Hipotesis

3.8.4.1 Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama dan kedua yaitu mengetahui adanya pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya. Kriteria pengujian hipotesis yaitu apabila nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maka H_0 dapat ditolak

atau dengan $\alpha = 0,05$ variabel independen tersebut berpengaruh secara statistis terhadap variabel dependennya.

3.8.4.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang ketiga yaitu mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan atas semua variabel independen (karakteristik individu dan gaya kepemimpinan) terhadap terhadap variabel dependen (kinerja guru) secara keseluruhan (Sugiyanto, 1995:17). Uji-F dilakukan dengan cara membandingkan *F-value* yang diperoleh dari hasil regresi dengan *F-significant* yang ditetapkan.

- Jika $F\text{-value} > F\text{-significant}$ pada alpha (0.05) maka H_0 ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika $F\text{-value} < F\text{-significant}$ pada alpha (0.05) maka H_0 diterima, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Alpha (α) adalah nilai sampel statistik bila hipotesis nol benar ($\alpha = 0.05$)

3.8.4.3 Koefisien Determinasi

Nilai *R-squared* (R^2) statistik mengukur tingkat keberhasilan model regresi yang kita gunakan dalam memprediksi nilai variabel terikat. Atau dengan kata lain R^2 menunjukkan berapa persen variabel bebas yang digunakan dapat menjelaskan variabel terikatnya. Hal ini berarti seberapa besar pengaruh variabel bebas (karakteristik individu dan gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikatnya (kinerja guru). R^2 merupakan fraksi dari variasi yang mampu dijelaskan oleh model. Nilai R^2 terletak antara nol hingga satu. Semakin mendekati satu maka model dapat kita katakan semakin baik.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

4.1.1 Data Umum Tempat Penelitian

SMA Negeri 3 Muara Bungo terletak di Kecamatan Bathin III Kabupaten Bungo. Tahun penegrian SMA Negeri 3 Muara Bungo yaitu pada tahun 1989. Keadaan gedung yang menjadi tempat penelitian merupakan gedung yang permanen dan status gedung merupakan gedung milik sendiri. Luas bangunan SMA Negeri 3 Muara Bungo 35.500 m² dengan luas bangunan 3.003 m².

4.1.2 Keadaan Sumber Daya Manusia

Gambatan mengenai keadaan tenaga edukatif dan administratif yang merupakan sumber daya manusia yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Keadaan Tenaga Edukatif dan Administratif di SMA Negeri 3 Muara Bungo

No	Jabatan	Edukatif				Administrasi			
		S2	S1	D3	Jumlah	S1	D3	SMA	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	-	1	-	1	-	-	-	-
2.	Wakil Kepsek	-	4	-	4	-	-	-	-
3.	Guru Tetap	1	32	-	33	-	-	-	-
4.	GTT	-	2	-	2	-	-	-	-
5.	Karus TU	-	-	-	-	-	1	-	1
6.	Pelaksana TU	-	-	-	-	1	-	4	5
7.	PTT	-	-	-	-	-	-	2	2
Jumlah		1	39	-	40	1	1	6	8

Sumber: SMA Negeri 3 Muara Bungo, 2012

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah tenaga edukatif yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo yaitu sebanyak 37 orang yang terdiri dari 4 orang wakil kepala sekolah, 33 orang guru tetap. Sedangkan jumlah tenaga

administratif yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo sebanyak 8 orang yang terdiri dari 1 orang kepala urusan TU, 5 orang pelaksana TU, 2 orang pegawai tidak tetap.

Dilihat dari tingkat pendidikannya, tenaga edukatif yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo merupakan tenaga dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 33 orang guru dan 1 orang kepala sekolah, 1 orang guru tetap dengan tingkat pendidikan S2. Pada tenaga administratif, terlihat bahwa 1 orang tenaga pelaksana TU dengan tingkat pendidikan S1, 1 orang pelaksana TU dengan tingkat pendidikan D3 dan 6 orang dengan tingkat pendidikan SMA.

4.1.3 Keadaan Siswa

Keadaan siswa digambarkan berdasarkan jumlah siswa baik jenis kelamin laki-laki maupun perempuan berdasarkan jenis kelamin pada setiap kelas/jurusan yang ada di SMA yang menjadi tempat penelitian. Gambatan mengenai keadaan siswa di SMA Negeri 3 Muara Bungo dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Keadaan Siswa di SMA Negeri 3 Muara Bungo

No	Kelas/Jurusan	Jumlah Rombongan Belajar	Jumlah Siswa		Jumlah
			L	P	
1.	X	6	63	34	97
2.	XI IPA	2	21	50	71
3.	XI IPS	2	42	15	57
4.	XII IPA	3	43	60	103
5.	XII IPS	2	56	20	76
Jumlah Total		15	225	179	404

Sumber: SMA Negeri 3 Muara Bungo, 2012

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah siswa keseluruhan di SMA Negeri 3 Muara Bungo sebanyak 404 siswa yang terbagi menjadi 225 siswa laki-laki dan 179 siswa perempuan. Siswa tersebar pada 15 rombongan belajar yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo, dengan rincian kelas X sebanyak 6

rombongan belajar, kelas XI IPA sebanyak 2 rombongan belajar, kelas XI IPS sebanyak 2 rombongan belajar, kelas XII IPA sebanyak 3 rombongan belajar dan kelas XII IPS sebanyak 2 rombongan belajar.

4.1.4 Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo merupakan sarana penunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah berupa ruang bangunan fisik seperti ruang kelas, ruang kantor, dan sarana dan prasarana lainnya. Secara rinci keadaan sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 3 Muara Bungo yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3
Keadaan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 3 Muara Bungo

No	Uraian	Jumlah	Ukuran (M ²)	Keadaan			
				Permanen	Semi Permanen	Baik	Perlu Rehab
1.	Ruang Kepala Sekolah	1	38		-		-
2.	Ruang Wakasek	-			-		-
3.	Ruang BK	1	48		-		-
4.	Ruang Majelis Guru	1	144		-		-
5.	Ruang Karus TU	-			-		-
6.	Ruang Bendahara	-			-		-
7.	Ruang Tata Usaha	1	42		-		-
8.	Ruang OSIS / PMR	-			-		-
9.	Ruang UKS	1	24		-		-
10.	Ruang Kelas	15	1080		-		-
11.	Lab. Bahasa	1	72		-		-
12.	Lab. IPA	1	144		-		-
13.	Ruang Perpustakaan	1	144		-		-
14.	Ruang Komputer	1	72		-		-
15.	Ruang Koperasi	-	-		-		-
16.	Ruang Serba Guna	-	-		-		-
17.	Ruang Musholla	1	81		-		-
18.	Rumah penjaga	1	35		-		-
19.	WC Guru dan Pegawai	1	8		-		-
20.	WC Siswa	2	10		-		-
21.	Ruang lain-lain		1043				
22.	Ruang Parkir	1	18				
Jumlah		30					

Sumber: SMA Negeri 3 Muara Bungo, 2012

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pelaksanaan pembelajaran di SMA Negeri 3 Muara Bungo didukung oleh 15 ruang kelas, 1 buah laboratorium bahasa, 1 buah laboratorium IPA, 1 buah ruang komputer, 1 buah ruang BK dan 1 buah perpustakaan sekolah. Selain itu, fasilitas lain yang dimiliki oleh SMA Negeri 3 Muara Bungo yaitu ruang UKS yang menjadi tempat dilakukannya kegiatan siswa di luar kegiatan pembelajaran.

Pelaksanaan kegiatan administratif didukung oleh 1 buah ruang kepala sekolah, 1 ruang majelis guru, dan 1 ruang tata usaha. Untuk mendukung kenyamanan dan keamanan semua kegiatan yang dilakukan di SMA Negeri 3 Muara Bungo, SMA tersebut juga dilengkapi dengan mushola, ruang penjaga, 1 buah WC guru dan pegawai, 2 buah WC siswa, ruang lain-lain dan ruang parkir. Dari data yang diperoleh di SMA Negeri 3 Muara Bungo, peneliti tidak mendapatkan data kondisi bangunan baik dilihat dari konstruksi bangunan maupun kondisi bangunannya.

4.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Individu

Data mengenai karakteristik individu dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 9 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 37 orang. Jawaban responden tentang karakteristik individu digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Mengenai Karakteristik Individu

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	133	665	45,45
2	Setuju	198	792	54,14
3	Ragu-ragu	2	6	0,41
4	Tidak Setuju	0	0	0,00
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
Total		333	1463	100
Nilai Indeks Maksimum			1665	
Persentase Skor Total			87,87	
Kategori			Sangat Baik	

Sumber: Hasil pengolahan data responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 1463. Total frekuensi jawaban responden terhadap 9 item pertanyaan mengenai karakteristik individu yaitu sebanyak 333 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 1665. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa karakteristik individu semakin baik. Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa karakteristik individu yang tergolong baik dengan jumlah jawaban setuju dari 9 item pertanyaan mencapai 198 dengan skor 792. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 54,14% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden. Sedangkan jawaban sangat setuju berjumlah 133 dengan skor 665 dan persentase 45,45%. Dari 37 responden yang menjawab 9 item pertanyaan mengenai karakteristik individu, jawaban ragu-ragu sebanyak 2 jawaban (0,41%), serta tidak terdapat responden dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa

karakteristik individu tergolong sangat baik. Hal ini dilihat dari persentase skor total dalam menilai variabel karakteristik individu sebesar 87,87%.

Pengumpulan data variabel karakteristik individu menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 (tiga) indikator penilaian yaitu keahlian/profesionalisme, latar belakang pendidikan, dan masa kerja. Gambaran mengenai jawaban responden pada setiap indikator penilaian karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5
Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Karakteristik Individu

No	Indikator	No Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Keahlian/ Profesionalisme	1	17	20	0	0	0	165	89,19	Sangat Baik
		2	13	23	1	0	0	160	86,49	Sangat Baik
		3	15	22	0	0	0	163	88,11	Sangat Baik
		4	13	24	0	0	0	161	87,03	Sangat Baik
		Jumlah	58	89	1	0	0	649	87,70	Sangat Baik
2	Latar Belakang Pendidikan	5	18	19	0	0	0	166	89,73	Sangat Baik
		6	17	20	0	0	0	165	89,19	Sangat Baik
		Jumlah	35	39	0	0	0	331	89,46	Sangat Baik
3	Masa Kerja	7	16	21	0	0	0	164	88,65	Sangat Baik
		8	12	25	0	0	0	160	86,49	Sangat Baik
		9	12	24	1	0	0	159	85,95	Sangat Baik
		Jumlah	40	70	1	0	0	483	87,03	Sangat Baik
Jumlah			133	198	2	0	0	1463,00	87,87	Sangat Baik

Sumber: Hasil pengolahan data, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap karakteristik individu tergolong sangat baik dengan persentase sebesar 87,87%. Dilihat dari jawaban kuesioner pada setiap indikator, seluruh item pernyataan memiliki nilai persentase di atas 80%, hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian terhadap karakteristik guru sangat baik.

4.2.2 Gaya Kepemimpinan

Data mengenai gaya kepemimpinan dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 19 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 37 orang.

Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Mengenai Gaya Kepemimpinan

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	103	515	21,36
2	Setuju	232	928	38,49
3	Ragu-ragu	260	780	32,35
4	Tidak Setuju	80	160	6,64
5	Sangat Tidak Setuju	28	28	1,16
Total		703	2411	100,00
Nilai Indeks Maksimum			3515	
Persentase Skor Total			68,59	
Kategori			Baik	

Sumber: Hasil pengolahan data responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 2411. Total frekuensi jawaban responden terhadap 19 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yaitu sebanyak 703 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 3515. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan semakin baik. Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan tergolong baik dengan jumlah jawaban setuju dari 19 item pertanyaan mencapai 232 dengan skor 928. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 38,49% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden. Sedangkan jawaban sangat setuju berjumlah 103 dengan skor 515 dan persentase 21,36%. Dari 37 responden yang menjawab 19 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan, jawaban ragu-ragu sebanyak 260 jawaban (32,35%), jawaban tidak setuju sebanyak 80 jawaban (6,64%) dan

jawaban sangat tidak setuju sebanyak 28 jawaban (1,16%). Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sudah tergolong baik. Hal ini dilihat dari persentase skor total dalam menilai variabel gaya kepemimpinan sebesar 68,59%.

Pengumpulan data variabel gaya kepemimpinan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 (tiga) indikator penilaian yaitu kontinum, manajerial grid, dan situasional. Gambaran mengenai jawaban responden pada setiap indikator penilaian gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.7
Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	No Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Kontinum (Otoriter & Demokrasi)	1	7	18	12	0	0	143	77,30	Baik
		2	6	19	10	2	0	140	75,68	Baik
		3	6	11	20	0	0	134	72,43	Baik
		4	8	14	11	4	0	137	74,05	Baik
		5	3	15	16	2	1	128	69,19	Baik
		6	8	9	19	1	0	135	72,97	Baik
		Jumlah	38	86	88	9	1	817	73,60	Baik
2	Manajerial Grid	7	4	20	12	1	0	138	74,59	Baik
		8	8	9	18	2	0	134	72,43	Baik
		9	5	15	11	6	0	130	70,27	Baik
		10	3	13	15	6	0	124	67,03	Baik
		11	4	9	17	7	0	121	65,41	Baik
		12	6	11	17	3	0	131	70,81	Baik
		13	7	9	11	6	4	120	64,86	Baik
Jumlah	37	86	101	31	4	898	69,34	Baik		
3	Situasional	14	10	16	9	2	0	145	78,38	Baik
		15	4	15	12	5	1	127	68,65	Baik
		16	2	16	12	6	1	123	66,49	Baik
		17	6	6	20	5	0	124	67,03	Baik
		18	5	5	16	9	2	113	61,08	Baik
		19	1	2	2	13	19	64	34,59	Buruk
Jumlah	28	60	71	40	23	696	62,70	Baik		
Jumlah			103	232	260	80	28	2411	68,59	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap gaya kepemimpinan tergolong baik dengan persentase sebesar 68,59%.

Dilihat dari jawaban kuesioner pada setiap indikator, terdapat sebanyak 1 item

pernyataan dengan kriteria buruk dengan persentase di bawah 40%, sedangkan sisanya sebanyak 18 item pernyataan menunjukkan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang tergolong baik.

4.2.3 Kinerja Guru

Data mengenai kinerja guru dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 12 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 37 orang. Jawaban responden tentang kinerja guru digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Mengenai Kinerja Guru

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	143	715	38,52
2	Setuju	238	952	51,29
3	Ragu-ragu	63	189	10,18
4	Tidak Setuju	0	0	0,00
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
Total		444	1856	100
Nilai Indeks Maksimum			2220	
Persentase Skor Total			83,60	
Kategori			Sangat Tinggi	

Sumber: Hasil pengolahan data responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 1856. Total frekuensi jawaban responden terhadap 12 item pertanyaan mengenai kinerja guru yaitu sebanyak 444 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 2220. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa kinerja guru semakin tinggi. Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa jumlah jawaban setuju dari 12 item pertanyaan mencapai 238 dengan skor 952, sedangkan jumlah jawaban sangat setuju mencapai 143 dengan skor 715. Hal ini

berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 51,29% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden, sedangkan jawaban setuju dengan persentase 38,32% dari jumlah seluruh jawaban responden. Dari jawaban responden yang menjawab 12 item pertanyaan mengenai kinerja guru, jumlah jawaban ragu-ragu sebanyak 63 jawaban (10,18%), serta tidak ada responden dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru tergolong sangat tinggi, hal ini terlihat dari persentase skor jawaban responden dalam menilai variabel kinerja guru sebesar 83,60%.

Pengumpulan data variabel kinerja guru menggunakan kuesioner yang terdiri dari 5 (lima) indikator penilaian yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Gambaran mengenai jawaban responden pada setiap indikator penilaian kinerja guru yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.9
Jawaban Responden pada Indikator Penilaian Kinerja Pegawai

No	Indikator	No Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Perencanaan	1	15	19	3	0	0	160	86,49	Sangat Tinggi
		2	12	17	8	0	0	152	82,16	Sangat Tinggi
		3	10	17	0	0	0	158	85,41	Sangat Tinggi
		4	17	19	1	0	0	164	88,65	Sangat Tinggi
		Jumlah	54	72	12	0	0	634	85,68	Sangat Tinggi
2	Pelaksanaan	5	20	13	4	0	0	164	88,65	Sangat Tinggi
		6	15	18	4	0	0	159	85,95	Sangat Tinggi
		7	10	21	6	0	0	152	82,16	Sangat Tinggi
		8	9	22	6	0	0	151	81,62	Sangat Tinggi
		9	10	22	5	0	0	153	82,70	Sangat Tinggi
		10	11	17	9	0	0	150	81,08	Sangat Tinggi
		Jumlah	75	113	34	0	0	929	83,69	Sangat Tinggi
3	Penilaian	11	9	21	7	0	0	150	81,08	Sangat Tinggi
		12	5	22	10	0	0	143	77,30	Tinggi
		Jumlah	14	43	17	0	0	293	79,19	Tinggi
Jumlah			143	228	63	0	0	1856	83,60	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap kinerja guru tergolong sangat tinggi dengan persentase sebesar 83,60%. Dilihat dari jawaban kuesioner pada setiap indikator, terdapat sebanyak 2 item pernyataan dengan kriteria tinggi dengan persentase antara 61-80%, sedangkan sisanya sebanyak 10 item pernyataan menunjukkan kinerja guru sangat tinggi.

4.3 Hasil Analisis Data

4.2.1 Koefisien Regresi

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dua variabel independen yaitu karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat berupa kinerja guru dengan menggunakan analisis korelasi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows 17.00*. Hasil analisis regresi digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Koefisien Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.418	11.086		1.210	.234
	Karakteristik Individu	.590	.271	.309	2.176	.037
	Gaya Kepemimpinan	.206	.066	.445	3.140	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai konstan yaitu $\alpha = 13,418$, sedangkan koefisien variabel karakteristik individu sebesar 0,590, sedangkan koefisien variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar 0,206. Dari koefisien regresi di atas dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,418 + 0,590 X_1 + 0,206 X_2$$

Koefisien variabel karakteristik individu (X_1) sebesar 0,590, hal ini berarti bahwa setiap 1 % peningkatan karakteristik individu akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,590% dengan asumsi variabel yang lain konstan. Sedangkan koefisien variabel gaya kepemimpinan (X_2) yaitu sebesar 0,206, hal ini memperlihatkan bahwa setiap 1 % peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,206% dengan asumsi variabel yang lain konstan.

4.2.2 Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2) dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,570 ^a	0,325	0,285	2,655	1,852

a. Predictors: (Constant), Gaya_Kepemimpinan, Karakteristik_Individu

b. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,325 Hal ini berarti bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh sebesar $0,325 \times 100\% = 32,5\%$. Sedangkan sisanya sebesar 67,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

4.2.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis simultan dilakukan untuk melihat pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dan secara parsial yaitu sebagai berikut:

1. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.11, di mana nilai t_{hitung} merupakan nilai yang didapat dengan membandingkan koefisien regresi tiap variabel dengan standar error dari koefisien regresi tersebut. Kriteria keputusan dilihat nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} .

a. Pengujian koefisien regresi karakteristik individu

Pada variabel karakteristik individu (X_1), nilai t_{hitung} sebesar 2,176, sedangkan t_{tabel} sebesar 2,028. $t_{hitung} > t_{tabel}$, hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, karakteristik individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

b. Pengujian koefisien regresi gaya kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan (X_2), nilai t_{hitung} sebesar 3,140, sedangkan t_{tabel} sebesar 2,028. $t_{hitung} > t_{tabel}$, hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

2. Hasil Uji F (Uji Simultan)

Hasil uji F yang dilakukan untuk melihat pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.371	2	57.685	8.184	.001 ^a
	Residual	239.656	34	7.049		
	Total	355.027	36			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari tabel 4.12, dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 8,184, sedangkan F_{tabel} sebesar 1,753, dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang diajukan diterima semua variabel independen yaitu karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Guru

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai

individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Karakteristik individu seorang guru dipengaruhi oleh faktor keahlian, keprofesionalan, tingkat pendidikan dan masa kerja. Semakin ahli dan profesional, seorang guru akan bekerja dengan segenap kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan standar kompetensi seorang guru. Selain itu, faktor masa kerja juga akan membuat pengalaman guru dalam mengajar menjadi lebih matang sehingga memahami unsur-unsur yang harus ditegakkan dalam proses pembelajaran, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil pembelajaran. Faktor tingkat pendidikan dan latar belakang pendidikan guru yang sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan merupakan karakteristik seorang guru yang harus ada untuk mewujudkan efektivitas guru dalam mengajar sehingga tercipta kinerja guru yang maksimal. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor karakteristik tersebut akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chailaty (2011), yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Bidan Desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara, hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian yang dilakukan Chailaty (2011) juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nainggolan (2011), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan PT. Harian Batam Pos di Batam. Hasil penelitian

yang dilakukan Nainggolan (2011) memperlihatkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Dapat diketahui bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chailaty (2011) dan Nainggolan (2011), hasil analisis data pada penelitian ini memperlihatkan adanya kesesuaian hasil dimana karakteristik individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari nilai t_{hitung} pada pengujian hipotesis penelitian dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dilihat dari nilai koefisien regresi, koefisien regresi pengaruh karakteristik individu sebesar 0,590, yang berarti bahwa setiap 1 % peningkatan karakteristik individu akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,590%.

Pada penelitian ini, terlihat bahwa karakteristik individu guru yang terdiri dari indikator keahlian/keprofesionalan, tingkat pendidikan dan masa kerja tergolong sangat baik dengan persentase pada semua indikator di atas 80%. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMA Negeri 3 Muaro Bungo tergolong sangat ahli dan profesional dalam melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, tingkat pendidikan guru dan masa kerja guru di SMA Negeri 3 Muaro Bungo juga tergolong sangat baik, yang berarti bahwa SMA Negeri 3 Muaro Bungo sudah didukung oleh guru dengan tingkat pendidikan yang memadai dan sudah cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya. Karakteristik guru ini menunjang pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh guru sehingga akan meningkatkan kinerjanya pada saat melaksanakan tugas yang terbukti dari tingginya kinerja guru di SMA Negeri 3 Muaro Bungo.

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan observasi selama melakukan penelitian di SMA Negeri 3 Muaro Bungo Kabupaten Bungo, peneliti

melihat bahwa guru yang memiliki keahlian dan melakukan kerjanya secara profesional mempunyai tingkat kinerja yang baik. Namun, guru dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan masa kerja yang lebih lama tidak selamanya menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan guru yang lebih rendah tingkat pendidikannya ataupun memiliki masa kerja yang lebih lama. Walaupun demikian, guru dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan lebih berpengalaman mampu menyelesaikan kerjanya dengan lebih baik karena didukung dengan pengetahuan yang dimilikinya sebagai hasil dari proses pendidikan dan pelatihan yang dilaluinya melalui pendidikan formal dan penyelesaian tugas-tugasnya selama masa kerjanya.

4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007), yang melakukan penelitian tentang Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan, hasil penelitian

tersebut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian yang dilakukan Sunarso dan Sumardi (2007) juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darda (2009), dengan judul Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian yang dilakukan Darda (2009) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoce (2011), Sunarto dan Purwoatmodjo (2011) dan Yuniar (2011) juga memperlihatkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007) dan Darda (2009). Hasil ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Dapat diketahui bahwa hasil analisis data pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan sebelumnya di atas dimana gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari nilai t_{hitung} pada pengujian hipotesis penelitian dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dilihat dari nilai koefisien regresi, koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,206, yang berarti bahwa setiap 1 % peningkatan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,206%.

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan menggunakan indikator gaya kepemimpinan kontinum (otoriter dan demokrasi), manajerial grid dan situasional. Dukungan ketiga indikator gaya kepemimpinan tersebut, tentunya akan

meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dari hasil statistik deskriptif terlihat bahwa pada setiap indikator pengukuran gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Muaro Bungo terlihat baik dengan persentase rata-rata 68,59%. Kepala sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, mampu melaksanakan manajerial secara baik dan menerapkan kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapinya di SMA Negeri 3 Muaro Bungo. Walaupun demikian, masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki dalam penerapan kepemimpinan kepala sekolah di SMA tersebut, terutama pada beberapa tindakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang terkesan masih melakukan sesuatu kegiatan atas kehendaknya sendiri tanpa mempertimbangkan kehendak dari guru atau elemen lainnya di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian ini, telah dibuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat anggota menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal. Kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas di sekolah dasar. Tinggi rendahnya kinerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin jelek kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin rendah pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

4.3.3 Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Tujuan akhir dari program peningkatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah pencapaian profesionalisme personel dalam menjalankan tugas. Peningkatan kemampuan personel pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme personel dalam melaksanakan tugas. Demikian juga, peningkatan kinerja personel dalam organisasi, pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme personel dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, peningkatan kinerja ataupun kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugas sebagai guru. Oleh karena itu, selain faktor gaya kepemimpinan, karakteristik individu juga ikut mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Dengan karakteristik individu yang sesuai dengan standar kompetensi guru dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi di sekolah, maka hal tersebut akan menjadi sebuah otomatisasi sehingga dapat mewujudkan kinerja guru yang maksimal, sehingga guru akan melakukan kerja sebaik mungkin.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan Nainggolan (2011), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan PT. Harian Batam Pos di Batam, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas (karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kompensasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos, sedangkan secara parsial dapat diketahui bahwa setiap variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan.

Pada penelitian ini, hasil pengujian hipotesis simultan untuk membuktikan pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru memperlihatkan bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Besarnya pengaruh antara karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru yaitu sebesar 35,2%, dimana sisanya sebesar 64,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan yang baik, akan memberikan kesempatan kepada anggotanya, terutama gurunya, untuk selalu meningkatkan diri. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah yang baik, juga akan berusaha untuk selalu mengembangkan kemampuan anggotanya, terutama para gurunya, baik melalui pengembangan dari atas, pengembangan teman sejawat, atau pengembangan diri sendiri. Dalam hal ini, dengan meningkatnya kemampuan anggota, khususnya guru SMA Negeri 3 Muaro Bungo, hal tersebut akan meningkatkan kinerja anggota secara umum. Dengan meningkatnya kinerja anggota, pada akhirnya akan bisa meningkatkan ketercapaian tujuan SMA Negeri 3 Muaro Bungo sebagai organisasi sekolah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.
2. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.
3. Karakteristik individu dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada guru SMA Negeri 3 Muara Bungo dengan besarnya pengaruh sebesar 35,2%, dimana sisanya sebesar 64,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti menyumbangkan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Muara Bungo supaya melakukan perbaikan terhadap kepemimpinannya, terutama memberikan kesempatan terhadap guru untuk memberikan pendapatnya secara demokratis.
2. Bagi Kepala Sekolah perlu memperhatikan kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi di SMA Negeri 3 Muaro Bungo, sehingga akan

meningkatkan kenyamanan guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan meningkatkan kinerja guru.

3. Bagi Guru-guru SMA Negeri 3 Muara Bungo supaya meningkatkan keahlian dan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengajar yang akan menunjang guru dalam pelaksanaan tugas sebagai pendidik.
4. Bagi guru supaya meningkatkan kinerjanya sehingga dapat meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMA Negeri 3 Muara Bungo.
5. Bagi peneliti selanjutnya supaya melakukan penelitian menggunakan faktor-faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja guru terutama pada guru SMA Negeri 3 Muara Bungo.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Chailaty. (2011). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Bidan Desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Darda. (2009). *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka*.
- Depdikbud. (1991). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi II*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. (1984). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi VII*. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____. (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi III*. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____. (2007). *Standar Penilaian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- _____. (2008). *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*. Jakarta: Indeks Hasibuan.
- Dharma, A. (2002). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga.
- Dinarsih, D. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Diakses dari <http://fuddin.wordpress.com> pada tanggal 2 November 2012.
- Dyne, L, & Graham J.W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior; Construct Redefinition Measurement and Validation*. *Academy Management Journal*, 37 (4) pp 765-802.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J, L., et al. (1997). *Manajemen*. Edisi ke-9. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Zuhad Ichyaudin. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2000). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Hasibuan, M, S, P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw Hill. New York.
- Mangkunegara, A., P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mathis, R, L & Jackson, J., H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba
- Mowday R, Porter L, Steers R, 1982. *Employee-organization Hnkages In P. Warr (Ed.), Organization and Occupational Psychology*, New York: Academic Press, pp. 219-229.
- Nainggolan. (2011). *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Wartawan PT. Harian Batam Pos di Batam*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Nitisemito, A., S. (2000). *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno. D. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- _____ (2010). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data. Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media
- Riduwan. (2006) *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, S., P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Ruki, A. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.

- Soedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Siagian, P., S. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Soekanto, S. (2004). *Sosiologi Untuk Masyarakat Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sugiyanto. (1995). *Metode Penelitian*. Surakarta: UNS Pusat.
- Sukaesih, P. (2011). *Teori-teori Kepemimpinan*. Materi Kuliah. Diakses dari <http://elibunikom.ac.id> Tanggal 6 Juli 2013.
- Sunarso dan Sumardi. (2007). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*
- Thoha, M. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan*. Jakarta: Raya Srafindo Pustaka.
- Thoha, M., dan Hutapea, P. (2008). *Kompetensi Plus Teori, Desain, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosoemidjo. (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Yoce. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kota Bandung*
- Yuniar. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara*

Lampiran 1

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

**JUDUL: PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU DI SMA
NEGERI 3 MUARA BUNGO**

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Nomor item
Karakteristik Individu (X1)	Ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain	1. Keahlian/ profesionalisme	a. Keahlian	1, 2
			b. Keprofesian	3
			c. Kemampuan bekerja sama	4
			d. Keterampilan	5
		2. Latar Belakang Pendidikan	a. Pendidikan formal	6
			b. Latar belakang pendidikan	7
3. Masa kerja	a. Masa kerja	8		
	b. Pengalaman administrasi	9		
	c. Tugas keseharian	10		
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)	Sekumpulan ciri yang digunakan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru agar sasaran dan tujuan pendidikan tercapai.	1. Kontinum	a. Pengaruh pimpinan	1, 2, 3, 4
			b. Pengaruh kebebasan bawahan	5, 6, 7
		2. Manajerial Grid	a. Pimpinan memperhatikan produktivitas guru	8, 9, 10, 11
			b. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan	12, 13, 14
		3. Situasional	a. Petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan	15, 16, 17
			b. Dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan	18, 19
c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut	20, 21			

Kinerja Guru (Y)	Perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang guru sesuai dengan perannya sebagai pendidik.	1. Perencanaan	a. Mempersiapkan RPP	1
			b. Menyusun bahan ajar	2
			c. Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	3
			d. Memilih sumber belajar/media pembelajaran	4
		2. Pelaksanaan	a. Memulai pembelajaran	5
			b. Menguasai materi	6
			c. Menerapkan strategi/pendekatan pembelajaran yang efektif	7
			d. Memanfaatkan sumber belajar/media pembelajaran	8
			e. Memotivasi dan/atau memelihara keterlibatan siswa	9
			f. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat	10
			g. Mengakhiri pembelajaran dengan efektif	11
		3. Penilaian	a. Merancang alat evaluasi	12
			b. Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian	13
			c. Memanfaatkan berbagai hasil penilaian	14

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Guru SMA Negeri 3 Muara Bungo

Di Muara Bungo

Dengan hormat,

Terlebih dahulu saya mendoakan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat walafiat dan sukses dalam melaksanakan tugas serta aktifitas sehari-hari, Amin.

Bersama ini saya sampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian studi pada Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Jambi, saya bermaksud untuk mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Karakteristik Individu Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Muara Bungo”. Sehubungan dengan itu saya mengharapkan agar kiranya Bapak/Ibu berkenan membantu memberikan data atau informasi dengan mengisi angket (kuesioner) yang diperlukan dalam penelitian ini.

Data atau informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya jaga dan saya simpan kerahasiaannya dan tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas Bapak/Ibu di Sekolah.

Demikianlah atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Penulis

Syofiatul Hidayah

I. Identitas Responden

Nama :

NIP :

II. Petunjuk Pengisian

Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut anda.

III. Daftar Pertanyaan**1. Karakteristik Individu.**

Keterangan :

SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 RG : Kurang Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Keahlian teknis saya membantu saya dalam melakukan pekerjaan saya sebagai tenaga pendidik.					
2.	Keahlian saya dalam berinteraksi membantu saya dalam melakukan pekerjaan dan mengelola proses pembelajaran.					
2	Keprofesian saya membantu saya setiap kali melakukan tugas mengajar					
3	Kemampuan saya bekerjasama dengan sesama guru membantu saya dalam menjalankan tugas dan merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai.					
4	Keterampilan saya akan membantu saya dalam melaksanakan tugas mengajar, membimbing dan mendorong kreatifitas peserta didik.					
5	Pendidikan formal membantu saya untuk meningkatkan kemampuan bekerja saya antara sesama rekan kerja.					
6	Latar belakang pendidikan membuat saya sebagai contoh dan suri teladan bagi peserta didik.					
7	Masa kerja yang berpengaruh terhadap pengetahuan saya akan membantu saya dalam melaksanakan tugas saya sebagai tenaga pendidik					
8	Pengalaman administrasi membantu saya setiap kali melakukan tugas saya.					

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
9	Tugas saya sehari-hari memperkaya kepribadian dan ilmu pengetahuan saya.					

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keterangan:

- SL : Selalu
 SR : Sering
 KD : Kadang-kadang
 JR : Jarang
 TP : Tidak Pernah

No	Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	TP
1	Kepala sekolah tidak bersikap otoriter pada saat memberikan perintah terhadap guru					
2	Pada saat memberikan perintah, kepala sekolah melakukannya dengan sopan dan memperhatikan tata krama di dalam pergaulan sosial.					
3	Kepala sekolah mengadakan rapat dengan guru untuk menyampaikan keputusan yang telah diambil					
4	Keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan hasil musyawarah semua elemen yang ada di sekolah					
5	Kepala sekolah mengajak gurunya bersama-sama merumuskan tujuan dari program yang akan dilaksanakan					
6	Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh untuk mengembangkan sekolah					
7	Kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab tanpa membedakan latar belakang pegawai.					
8	Kepala Sekolah mengingatkan guru untuk meningkatkan kinerjanya					
9	Kepala Sekolah melakukan pengawasan pada saat guru melakukan tugasnya.					
10	Kepala Sekolah meminta guru untuk menyelesaikan tugasnya tepat waktu.					
11	Kepala Sekolah melakukan evaluasi terhadap setiap tugas yang telah dilakukan oleh bawahannya					
12	Kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan atau mendiskusikan saran atau pendapat guru					
13	Kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan semua guru					

No	Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	TP
14	Kepala sekolah selalu terbuka kepada guru mengenai problem yang dialami sekolah					
15	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada semua guru yang berhubungan dengan pelaksanaan program yang akan dijalankan					
16	Kepala Sekolah memberikan petunjuk terhadap bawahannya mengenai bagaimana melaksanakan tugas yang diberikan					
17	Kepala sekolah memberikan arahan sebelum guru melaksanakan tugas					
18	Kepala Sekolah memperhatikan setiap kesulitan yang ditemui oleh bawahannya pada saat melaksanakan tugasnya					
19	Kepala sekolah memberikan pujian bagi guru apabila berhasil mencapai hasil yang maksimal pada pelaksanaan pembelajaran di kelas.					
20	Kepala sekolah memperbaiki keputusannya dengan mempertimbangkan informasi atau data dari guru					
21	Kepala sekolah mengajak gurunya bersama-sama merumuskan tujuan dari program yang akan dilaksanakan					

3. Kinerja

Keterangan :

- SL : Selalu
 SR : Sering
 KD : Kadang-kadang
 JR : Jarang
 TP : Tidak Pernah

No	Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	TP
1	Saya memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik.					
2	Saya menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir.					
3	Saya merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif					
4	Saya memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.					
5	Saya memulai pembelajaran dengan efektif					
6	Saya menguasai materi pelajaran					

No	Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	TP
7	Saya menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif.					
8	Saya memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran.					
9	Saya memotivasi dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.					
10	Saya menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran					
11	Saya mengakhiri pembelajaran dengan efektif.					
12	Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik					
13	Saya menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP					
14	Saya memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.					

Lampiran 3 Rekapitulasi Data Hasil Uji Coba Instrumen

1. Karakteristik Individu

No	KR1	KR2	KR3	KR4	KR5	KR6	KR7	KR8	KR9	KR10	Total Skor
1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	45
3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	39
4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	37
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	43
6	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
10	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	42

2. Gaya Kepemimpinan

No	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	Total Skor
1	1	2	3	2	1	2	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	1	2	1	1	48
2	4	2	4	3	3	3	5	3	4	5	1	2	5	5	4	5	3	1	4	1	1	68
3	3	3	1	3	3	3	4	2	2	3	2	1	2	2	3	3	4	1	3	3	1	52
4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	1	3	3	2	64
5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	67
6	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	92
7	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	5	4	92
8	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	78
9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
10	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	51

3. Kinerja

No	K1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7	KJ8	KJ9	KJ10	KJ11	KJ12	KJ13	KJ14	Total Skor
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	68
2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	62
3	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	58
4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	50
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	61
6	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	65
7	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	4	51
8	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	62
9	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	49
10	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	60

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

1. Karakteristik Individu

		Total_Skor
Item_1	Pearson Correlation	.721 [*]
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	.171
	Sig. (2-tailed)	.636
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	.840 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	.721 [*]
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	.785 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	.797 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	.761 [*]
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	.735 [*]
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	.850 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item_10	Pearson Correlation	.775 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

2. Gaya Kepemimpinan

	Total_Skor
Item_1	Pearson Correlation .865**
	Sig. (2-tailed) .001
	N 10
Item_2	Pearson Correlation .717*
	Sig. (2-tailed) .020
	N 10
Item_3	Pearson Correlation .325
	Sig. (2-tailed) .359
	N 10
Item_4	Pearson Correlation .771**
	Sig. (2-tailed) .009
	N 10
Item_5	Pearson Correlation .826**
	Sig. (2-tailed) .003
	N 10
Item_6	Pearson Correlation .887**
	Sig. (2-tailed) .001
	N 10
Item_7	Pearson Correlation .772**
	Sig. (2-tailed) .009
	N 10
Item_8	Pearson Correlation .905**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 10
Item_9	Pearson Correlation .871**
	Sig. (2-tailed) .001
	N 10
Item_10	Pearson Correlation .681*
	Sig. (2-tailed) .030
	N 10
Item_11	Pearson Correlation .844**
	Sig. (2-tailed) .002
	N 10

Item_12	Pearson Correlation	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item_13	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item_14	Pearson Correlation	.681*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	10
Item_15	Pearson Correlation	.222
	Sig. (2-tailed)	.538
	N	10
Item_16	Pearson Correlation	.682*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	10
Item_17	Pearson Correlation	.693*
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	10
Item_18	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	10
Item_19	Pearson Correlation	.710*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	10
Item_20	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item_21	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Kinerja

		Total_Skor
Item_1	Pearson Correlation	.761 [*]
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	.640 [*]
	Sig. (2-tailed)	.046
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	.815 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	.677 [*]
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	.836 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	.676 [*]
	Sig. (2-tailed)	.032
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	.654 [*]
	Sig. (2-tailed)	.040
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	.478
	Sig. (2-tailed)	.163
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	.769 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	10
Item_10	Pearson Correlation	.750 [*]
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	10
Item_11	Pearson Correlation	.750 [*]
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	10

Item_12	Pearson Correlation	.082
	Sig. (2-tailed)	.822
	N	10
Item_13	Pearson Correlation	.736*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	10
Item_14	Pearson Correlation	.671*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5 Rangkuman Hasil Uji Validitas**1. Karakteristik Individu**

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,721	0,632	Valid
2	0,171	0,632	Tidak Valid
3	0,840	0,632	Valid
4	0,721	0,632	Valid
5	0,785	0,632	Valid
6	0,797	0,632	Valid
7	0,761	0,632	Valid
8	0,735	0,632	Valid
9	0,850	0,632	Valid
10	0,775	0,632	Valid

2. Gaya Kepemimpinan

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,865	0,632	Valid
2	0,717	0,632	Valid
3	0,325	0,632	Tidak Valid
4	0,771	0,632	Valid
5	0,826	0,632	Valid
6	0,887	0,632	Valid
7	0,772	0,632	Valid
8	0,905	0,632	Valid
9	0,871	0,632	Valid
10	0,681	0,632	Valid
11	0,844	0,632	Valid
12	0,9304	0,632	Valid
13	0,8185	0,632	Valid
14	0,6815	0,632	Valid
15	0,2218	0,632	Tidak Valid
16	0,6817	0,632	Valid
17	0,6932	0,632	Valid
18	0,7647	0,632	Valid
19	0,7105	0,632	Valid
20	0,7823	0,632	Valid
21	0,8711	0,632	Valid

3. Kinerja

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
1	0,761	0,632	Valid
2	0,640	0,632	Valid
3	0,815	0,632	Valid
4	0,677	0,632	Valid
5	0,836	0,632	Valid
6	0,676	0,632	Valid
7	0,654	0,632	Valid
8	0,478	0,632	Tidak Valid
9	0,769	0,632	Valid
10	0,750	0,632	Valid
11	0,7501	0,632	Valid
12	0,0819	0,632	Tidak Valid
13	0,7355	0,632	Valid
14	0,6709	0,632	Valid

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas

1. Karakteristik Individu

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	10

2. Gaya Kepemimpinan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	21

3. Kinerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	14

Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	r _{tabel}	Reliabilitas
1	Karakteristik Individu (X ₁)	0,892	0,632	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0,959	0,632	Reliabel
3	Kinerja (Y)	0,895	0,632	Reliabel

Lampiran 7. Tabulasi Data Hasil Penelitian

1. Karakteristik Individu

No. Resp	KR1	KR2	KR3	KR4	KR5	KR6	KR7	KR8	KR9	Jml
1	4	5	4	5	4	4	4	4	5	39
2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	38
6	4	4	5	4	5	5	4	5	5	41
7	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
9	5	5	4	4	4	5	5	4	5	41
10	5	5	4	4	5	5	5	4	3	40
11	4	5	4	5	4	4	4	5	4	39
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
13	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
14	4	5	4	5	4	4	5	5	4	40
15	5	4	5	4	5	5	4	4	4	40
16	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39
17	4	4	5	5	4	5	4	5	4	40
18	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
19	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
20	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
21	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41
22	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42
23	4	5	5	4	4	4	5	4	4	39
24	5	5	4	5	5	4	4	5	4	41
25	5	4	5	4	5	5	4	5	4	41
26	4	4	5	4	4	5	5	4	4	39
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
28	4	4	4	5	5	5	4	4	4	39
29	5	5	4	5	4	5	5	4	4	41
30	5	5	4	4	4	5	4	4	4	39
31	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39
32	5	5	4	5	5	4	4	5	4	41
33	5	5	4	4	4	5	5	4	4	40
34	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
35	5	5	4	4	4	5	4	4	5	40
36	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
37	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38

2. Gaya Kepemimpinan

No. Resp	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	Jumlah
1	4	3	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	65
2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	1	64
3	3	3	5	4	3	5	4	2	4	3	3	3	2	5	5	4	3	1	1	63
4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	61
5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	60
6	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	5	3	3	3	1	55
7	3	3	3	3	1	3	4	3	4	2	2	4	3	4	4	1	2	1	1	51
8	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	83
9	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	66
10	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	1	61
11	5	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	4	1	60
12	3	3	3	5	3	5	2	3	5	2	2	4	3	4	3	2	3	2	1	58
13	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	72
14	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	1	56
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	2	66
16	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	1	4	2	4	5	5	2	59
17	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	5	3	5	3	2	2	3	2	1	62
18	4	3	3	5	4	5	5	3	5	2	3	5	4	5	3	3	2	5	4	73
19	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2	1	57
20	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3	5	5	2	57
21	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4	3	2	65
22	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	2	2	69
23	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	2	68
24	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	2	71
25	4	5	5	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	2	4	4	3	2	1	66
26	5	4	5	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	3	74
27	4	2	3	4	5	5	4	5	5	2	4	4	4	5	1	4	2	4	2	69
28	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	3	2	3	2	2	66
29	5	5	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	2	1	71
30	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	1	65

No. Resp	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	Jumlah
31	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	1	4	2	3	5	5	5	61
32	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	1	71
33	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	1	69
34	5	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	4	3	1	74
35	4	4	3	5	5	4	5	3	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	1	73
36	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	73
37	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3	5	5	2	57

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Kinerja

No. Resp	K1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7	KJ8	KJ9	KJ10	KJ11	KJ12	Jumlah
1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	48
2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	55
3	5	3	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	49
4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	49
6	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	53
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
9	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	51
10	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	56
11	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	47
12	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	49
13	5	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	50
14	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	49
15	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	49
16	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	44
17	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	52
18	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	55
19	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	48
20	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	52
21	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	52
22	3	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	50
23	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	49
24	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	51
25	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	52
26	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	50
27	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	54
28	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	51
29	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	52
30	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	47
31	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	45
32	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	51
33	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	50
34	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	49
35	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	53
36	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	50
37	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	43

Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi Berganda

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.570 ^a	.325	.285	2.655	1.852

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.371	2	57.685	8.184	.001 ^a
	Residual	239.656	34	7.049		
	Total	355.027	36			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.418	11.086		1.210	.234
	Karakteristik Individu	.590	.271	.309	2.176	.037
	Gaya Kepemimpinan	.206	.066	.445	3.140	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Karakteristik Individu	.987	1.013
	Gaya Kepemimpinan	.987	1.013

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi	Variance Proportions				
		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Karakteristik Individu	Gaya Kepemimpinan
1	1	2.992	1.000	.00	.00	.00
	2	.007	20.739	.03	.04	.99
	3	.001	59.970	.97	.96	.01

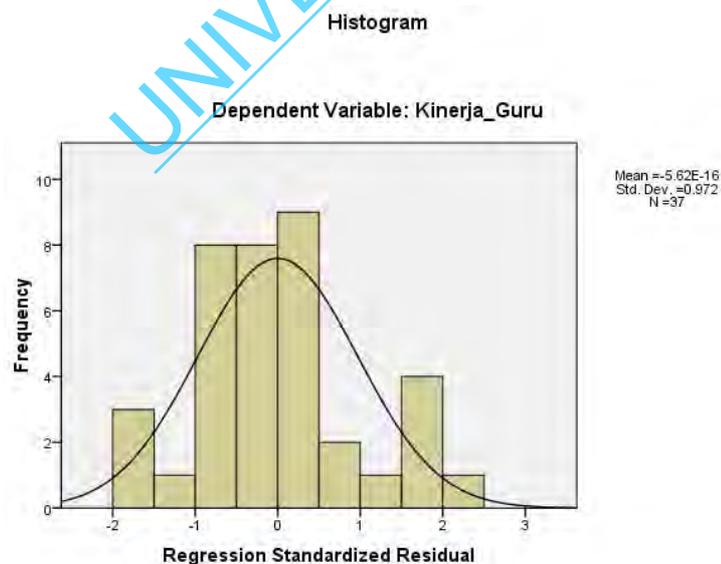
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics^a

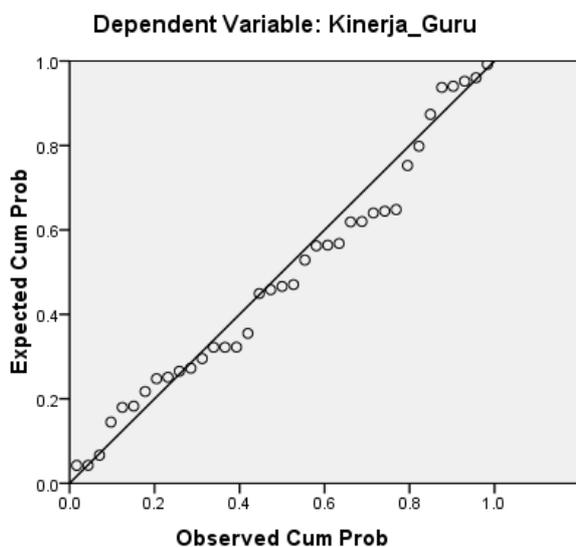
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	46.34	53.58	50.16	1.790	37
Std. Predicted Value	-2.137	1.911	.000	1.000	37
Standard Error of Predicted Value	.455	1.489	.720	.234	37
Adjusted Predicted Value	46.40	53.46	50.09	1.776	37
Residual	-4.574	6.424	.000	2.580	37
Std. Residual	-1.723	2.420	.000	.972	37
Stud. Residual	-1.801	2.471	.013	1.025	37
Deleted Residual	-4.998	6.802	.075	2.883	37
Stud. Deleted Residual	-1.865	2.687	.022	1.059	37
Mahal. Distance	.087	10.346	1.946	2.133	37
Cook's Distance	.000	.688	.042	.115	37
Centered Leverage Value	.002	.287	.054	.059	37

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

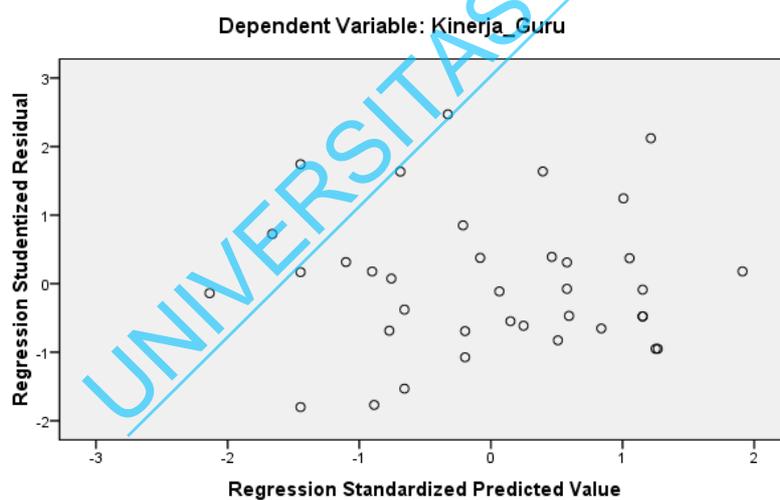
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Lampiran 9 Daftar t Tabel pada Taraf Signifiansi (α) = 0,05

dk	t _{hitung}	dk	t _{hitung}	dk	t _{hitung}	dk	t _{hitung}	dk	t _{hitung}
1	12,706	41	2,020	81	1,990	121	1,980	161	1,975
2	4,303	42	2,018	82	1,989	122	1,980	162	1,975
3	3,182	43	2,017	83	1,989	123	1,979	163	1,975
4	2,776	44	2,015	84	1,989	124	1,979	164	1,975
5	2,571	45	2,014	85	1,988	125	1,979	165	1,974
6	2,447	46	2,013	86	1,988	126	1,979	166	1,974
7	2,365	47	2,012	87	1,988	127	1,979	167	1,974
8	2,306	48	2,011	88	1,987	128	1,979	168	1,974
9	2,262	49	2,010	89	1,987	129	1,979	169	1,974
10	2,228	50	2,009	90	1,987	130	1,978	170	1,974
11	2,201	51	2,008	91	1,986	131	1,978	171	1,974
12	2,179	52	2,007	92	1,986	132	1,978	172	1,974
13	2,160	53	2,006	93	1,986	133	1,978	173	1,974
14	2,145	54	2,005	94	1,986	134	1,978	174	1,974
15	2,131	55	2,004	95	1,985	135	1,978	175	1,974
16	2,120	56	2,003	96	1,985	136	1,978	176	1,974
17	2,110	57	2,002	97	1,985	137	1,977	177	1,973
18	2,101	58	2,002	98	1,984	138	1,977	178	1,973
19	2,093	59	2,001	99	1,984	139	1,977	179	1,973
20	2,086	60	2,000	100	1,984	140	1,977	180	1,973
21	2,080	61	2,000	101	1,984	141	1,977	181	1,973
22	2,074	62	1,999	102	1,983	142	1,977	182	1,973
23	2,069	63	1,998	103	1,983	143	1,977	183	1,973
24	2,064	64	1,998	104	1,983	144	1,977	184	1,973
25	2,060	65	1,997	105	1,983	145	1,976	185	1,973
26	2,056	66	1,997	106	1,983	146	1,976	186	1,973
27	2,052	67	1,996	107	1,982	147	1,976	187	1,973
28	2,048	68	1,995	108	1,982	148	1,976	188	1,973
29	2,045	69	1,995	109	1,982	149	1,976	189	1,973
30	2,042	70	1,994	110	1,982	150	1,976	190	1,973
31	2,040	71	1,994	111	1,982	151	1,976	191	1,972
32	2,037	72	1,993	112	1,981	152	1,976	192	1,972
33	2,035	73	1,993	113	1,981	153	1,976	193	1,972
34	2,032	74	1,993	114	1,981	154	1,975	194	1,972
35	2,030	75	1,992	115	1,981	155	1,975	195	1,972
36	2,028	76	1,992	116	1,981	156	1,975	196	1,972
37	2,026	77	1,991	117	1,980	157	1,975	197	1,972
38	2,024	78	1,991	118	1,980	158	1,975	198	1,972
39	2,023	79	1,990	119	1,980	159	1,975	199	1,972
40	2,021	80	1,990	120	1,980	160	1,975	200	1,972

Sumber : Hasil Pengolahan Menggunakan Microsoft Excel 2007

Lampiran 10 Tabel Harga Kritik r *Product Moment*

N	Interval Kepercayaan		N	Interval Kepercayaan		N	Interval Kepercayaan	
	95%	99%		95%	99%		95%	99%
3	0,997	0,999	28	0,374	0,478	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	29	0,367	0,470	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	30	0,361	0,463	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	31	0,355	0,456	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	32	0,349	0,449	75	0,227	0,296
8	0,707	0,874	33	0,344	0,442	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	34	0,339	0,436	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	35	0,334	0,430	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	36	0,329	0,424	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	37	0,325	0,418	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	38	0,320	0,413	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	39	0,316	0,408	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	40	0,312	0,403	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	41	0,308	0,396	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	42	0,304	0,393	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	43	0,301	0,389	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	44	0,297	0,384	500	0,008	0,115
20	0,444	0,561	45	0,294	0,380	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	46	0,291	0,376	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	47	0,288	0,372	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	48	0,284	0,368	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	49	0,281	0,364	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	50	0,297	0,361			
26	0,388	0,491						
27	0,381	0,487						

Lampiran 11 Distribusi Nilai F_{tabel} pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$

dk penyebut	dk pembilang														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812	8.786	8.763	8.745	8.729	8.715	8.703
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999	5.964	5.936	5.912	5.891	5.873	5.858
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772	4.735	4.704	4.678	4.655	4.636	4.619
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099	4.060	4.027	4.000	3.976	3.956	3.938
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677	3.637	3.603	3.575	3.550	3.529	3.511
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.388	3.347	3.313	3.284	3.259	3.237	3.218
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179	3.137	3.102	3.073	3.048	3.025	3.006
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020	2.978	2.943	2.913	2.887	2.865	2.845
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896	2.854	2.818	2.788	2.761	2.739	2.719
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796	2.753	2.717	2.687	2.660	2.637	2.617
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714	2.671	2.635	2.604	2.577	2.554	2.533
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646	2.602	2.565	2.534	2.507	2.484	2.463
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588	2.544	2.507	2.475	2.448	2.424	2.403
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538	2.494	2.456	2.425	2.397	2.373	2.352
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494	2.450	2.413	2.381	2.353	2.329	2.308
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456	2.412	2.374	2.342	2.314	2.290	2.269
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423	2.378	2.340	2.308	2.280	2.256	2.234
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393	2.348	2.310	2.278	2.250	2.225	2.203
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366	2.321	2.283	2.250	2.222	2.197	2.176
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342	2.297	2.259	2.226	2.198	2.173	2.151
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320	2.275	2.236	2.204	2.175	2.150	2.128
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300	2.255	2.216	2.183	2.155	2.130	2.108
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282	2.236	2.198	2.165	2.136	2.111	2.089
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265	2.220	2.181	2.148	2.119	2.094	2.072
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250	2.204	2.166	2.132	2.103	2.078	2.056
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236	2.190	2.151	2.118	2.089	2.064	2.041
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223	2.177	2.138	2.104	2.075	2.050	2.027
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211	2.165	2.126	2.092	2.063	2.037	2.015

dk penyebut	dk pembilang														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255	2.199	2.153	2.114	2.080	2.051	2.026	2.003
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244	2.189	2.142	2.103	2.070	2.040	2.015	1.992
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235	2.179	2.133	2.093	2.060	2.030	2.004	1.982
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225	2.170	2.123	2.084	2.050	2.021	1.995	1.972
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.161	2.114	2.075	2.041	2.012	1.986	1.963
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209	2.153	2.106	2.067	2.033	2.003	1.977	1.954
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201	2.145	2.098	2.059	2.025	1.995	1.969	1.946
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194	2.138	2.091	2.051	2.017	1.988	1.962	1.939
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187	2.131	2.084	2.044	2.010	1.981	1.954	1.931
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.124	2.077	2.038	2.003	1.974	1.948	1.924
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174	2.118	2.071	2.031	1.997	1.967	1.941	1.918
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168	2.112	2.065	2.025	1.991	1.961	1.935	1.912
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.318	2.232	2.163	2.106	2.059	2.020	1.985	1.955	1.929	1.906
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157	2.101	2.054	2.014	1.980	1.950	1.924	1.900
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.096	2.049	2.009	1.974	1.945	1.918	1.895

UNIVERSITAS TERBUKA

Distribusi Nilai F_{tabel} pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$ (Lanjutan)

dk penyebut	dk pembilang																		
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
3	8.692	8.683	8.675	8.667	8.660	8.654	8.648	8.643	8.639	8.634	8.630	8.626	8.623	8.620	8.617	8.614	8.611	8.609	8.606
4	5.844	5.832	5.821	5.811	5.803	5.795	5.787	5.781	5.774	5.769	5.763	5.759	5.754	5.750	5.746	5.742	5.739	5.735	5.732
5	4.604	4.590	4.579	4.568	4.558	4.549	4.541	4.534	4.527	4.521	4.515	4.510	4.505	4.500	4.496	4.492	4.488	4.484	4.481
6	3.922	3.908	3.896	3.884	3.874	3.865	3.856	3.849	3.841	3.835	3.829	3.823	3.818	3.813	3.808	3.804	3.800	3.796	3.792
7	3.494	3.480	3.467	3.455	3.445	3.435	3.426	3.418	3.410	3.404	3.397	3.391	3.386	3.381	3.376	3.371	3.367	3.363	3.359
8	3.202	3.187	3.173	3.161	3.150	3.140	3.131	3.123	3.115	3.108	3.102	3.095	3.090	3.084	3.079	3.075	3.070	3.066	3.062
9	2.989	2.974	2.960	2.948	2.936	2.926	2.917	2.908	2.900	2.893	2.886	2.880	2.874	2.869	2.864	2.859	2.854	2.850	2.846
10	2.828	2.812	2.798	2.785	2.774	2.764	2.754	2.745	2.737	2.730	2.723	2.716	2.710	2.705	2.700	2.695	2.690	2.686	2.681
11	2.701	2.685	2.671	2.658	2.646	2.636	2.626	2.617	2.609	2.601	2.594	2.588	2.582	2.576	2.570	2.565	2.561	2.556	2.552
12	2.599	2.583	2.568	2.555	2.544	2.533	2.523	2.514	2.505	2.498	2.491	2.484	2.478	2.472	2.466	2.461	2.456	2.452	2.447
13	2.515	2.499	2.484	2.471	2.459	2.448	2.438	2.429	2.420	2.412	2.405	2.398	2.392	2.386	2.380	2.375	2.370	2.366	2.361
14	2.445	2.428	2.413	2.400	2.388	2.377	2.367	2.357	2.349	2.341	2.333	2.326	2.320	2.314	2.308	2.303	2.298	2.293	2.289
15	2.385	2.368	2.353	2.340	2.328	2.316	2.306	2.297	2.288	2.280	2.272	2.265	2.259	2.253	2.247	2.241	2.236	2.232	2.227
16	2.333	2.317	2.302	2.288	2.276	2.264	2.254	2.244	2.235	2.227	2.220	2.212	2.206	2.200	2.194	2.188	2.183	2.178	2.174
17	2.289	2.272	2.257	2.243	2.230	2.219	2.208	2.199	2.190	2.181	2.174	2.167	2.160	2.154	2.148	2.142	2.137	2.132	2.127
18	2.250	2.233	2.217	2.203	2.191	2.179	2.168	2.159	2.150	2.141	2.134	2.126	2.119	2.113	2.107	2.102	2.096	2.091	2.087
19	2.215	2.198	2.182	2.168	2.155	2.144	2.133	2.123	2.114	2.106	2.098	2.090	2.084	2.077	2.071	2.066	2.060	2.055	2.050
20	2.184	2.167	2.151	2.137	2.124	2.112	2.102	2.092	2.082	2.074	2.066	2.059	2.052	2.045	2.039	2.033	2.028	2.023	2.018
21	2.156	2.139	2.123	2.109	2.096	2.084	2.073	2.063	2.054	2.045	2.037	2.030	2.023	2.016	2.010	2.004	1.999	1.994	1.989
22	2.131	2.114	2.098	2.084	2.071	2.059	2.048	2.038	2.028	2.020	2.012	2.004	1.997	1.990	1.984	1.978	1.973	1.968	1.963
23	2.109	2.091	2.075	2.061	2.048	2.036	2.025	2.014	2.005	1.996	1.988	1.981	1.973	1.967	1.961	1.955	1.949	1.944	1.939
24	2.088	2.070	2.054	2.040	2.027	2.015	2.003	1.993	1.984	1.975	1.967	1.959	1.952	1.945	1.939	1.933	1.927	1.922	1.917
25	2.069	2.051	2.035	2.021	2.007	1.995	1.984	1.974	1.964	1.955	1.947	1.939	1.932	1.926	1.919	1.913	1.908	1.902	1.897
26	2.052	2.034	2.018	2.003	1.990	1.978	1.966	1.956	1.946	1.938	1.929	1.921	1.914	1.907	1.901	1.895	1.889	1.884	1.879
27	2.036	2.018	2.002	1.987	1.974	1.961	1.950	1.940	1.930	1.921	1.913	1.905	1.898	1.891	1.884	1.878	1.872	1.867	1.862
28	2.021	2.003	1.987	1.972	1.959	1.946	1.935	1.924	1.915	1.906	1.897	1.889	1.882	1.875	1.869	1.863	1.857	1.851	1.846
29	2.007	1.989	1.973	1.958	1.945	1.932	1.921	1.910	1.901	1.891	1.883	1.875	1.868	1.861	1.854	1.848	1.842	1.837	1.832
30	1.995	1.976	1.960	1.945	1.932	1.919	1.908	1.897	1.887	1.878	1.870	1.862	1.854	1.847	1.841	1.835	1.829	1.823	1.818

dk penyebut	dk pembilang																		
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
31	1.983	1.965	1.948	1.933	1.920	1.907	1.896	1.885	1.875	1.866	1.857	1.849	1.842	1.835	1.828	1.822	1.816	1.811	1.805
32	1.972	1.953	1.937	1.922	1.908	1.896	1.884	1.873	1.864	1.854	1.846	1.838	1.830	1.823	1.817	1.810	1.804	1.799	1.794
33	1.961	1.943	1.926	1.911	1.898	1.885	1.873	1.863	1.853	1.844	1.835	1.827	1.819	1.812	1.806	1.799	1.793	1.788	1.783
34	1.952	1.933	1.917	1.902	1.888	1.875	1.863	1.853	1.843	1.833	1.825	1.817	1.809	1.802	1.795	1.789	1.783	1.777	1.772
35	1.942	1.924	1.907	1.892	1.878	1.866	1.854	1.843	1.833	1.824	1.815	1.807	1.799	1.792	1.786	1.779	1.773	1.768	1.762
36	1.934	1.915	1.899	1.883	1.870	1.857	1.845	1.834	1.824	1.815	1.806	1.798	1.790	1.783	1.776	1.770	1.764	1.758	1.753
37	1.926	1.907	1.890	1.875	1.861	1.848	1.837	1.826	1.816	1.806	1.798	1.789	1.782	1.775	1.768	1.761	1.755	1.750	1.744
38	1.918	1.899	1.883	1.867	1.853	1.841	1.829	1.818	1.808	1.798	1.790	1.781	1.774	1.766	1.760	1.753	1.747	1.741	1.736
39	1.911	1.892	1.875	1.860	1.846	1.833	1.821	1.810	1.800	1.791	1.782	1.774	1.766	1.759	1.752	1.745	1.739	1.733	1.728
40	1.904	1.885	1.868	1.853	1.839	1.826	1.814	1.803	1.793	1.783	1.775	1.766	1.759	1.751	1.744	1.738	1.732	1.726	1.721

UNIVERSITAS TERBUKA