

## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# PENGARUH PRILAKU KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU TAMAN KANAK-KANAK KECAMATAN LAREH SAGO HALABAN KABUPATEN LIMA PULUH KOTA



UNIVERSITAS TERBUKA

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

**Disusun Oleh :**

**ERMAWATI**

**NIM. 500580274**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2017**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Prilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban

Kabupaten Lima Puluh Kota

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang saya kutip  
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

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

**Padang, Mei 2016**

**Yang Menyatakan**



**( Ermawati )**

**NIM. 500580274**

**ABSTRACT**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP BEHAVIOR AND WORKING  
SATISFACTION TOWARD TEACHER PERFORMANCE AT  
KINDERGARTEN IN LAREH SAGO HALABAN LIMAPULUH KOTA  
DISTRICT.**

**Ermawati**

Ermawati.mm@gmail.com

Post Graduate Program

Open University

This research aims to examine and analyze the influence of leadership behavior and working satisfaction toward teacher performance in Lareh Sago Halaban. The hypothesis of this research are 1) the leadership has significant influence toward teacher performance, 2) working satisfaction has significant influence toward teacher performance, 3) the leadership and working satisfaction have significant influence toward teacher performance.

The sample of this research are 51 kindergarten teachers in Lareh Sago Halaban. To examine the relation and influence of dependent and independent variables, the date is analyzed by using software SPSS.

The result shows that the leadership behavior affects teacher performance, working satisfaction affects teacher performance, and simultaneously the leadership behavior and working satisfaction affect teacher performance.

This research support Herzberg's theories (1990) and this discovery also give understanding about the important role of leadership and working satisfaction toward teacher performance.

**Keywords:** leadership, working satisfaction, performance

## ABSTRAK

### **PENGARUH PRILAKU KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU TAMAN KANAK-KANAK KECAMATAN LAREH SAGO HALABAN KABUPATEN LIMA PULUH KOTA**

**Ermawati**  
**E-mail :ermawati.mm@gmail.com**

**Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan,dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada sekolah taman kanak-kanak di kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Hipotesis yang diajukan adalah. (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (3) kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Sampel penelitian ini adalah 51 orang guru taman kanak-kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota Propinsi Sumatera Barat penarikan sampel semua populasi dijadikan sampel. Untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variable dependen dan independen, data dianalisis regresi berganda menggunakan *software SPSS*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Temuan ini mendukung teori dua faktor dari Herzberg (1990), dan memberikan pemahaman tentang peran kepemimpinan yang penuh perhatian berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja guru.

*Kata kunci:* *kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja.*

## PERSETUJUAN TAPM

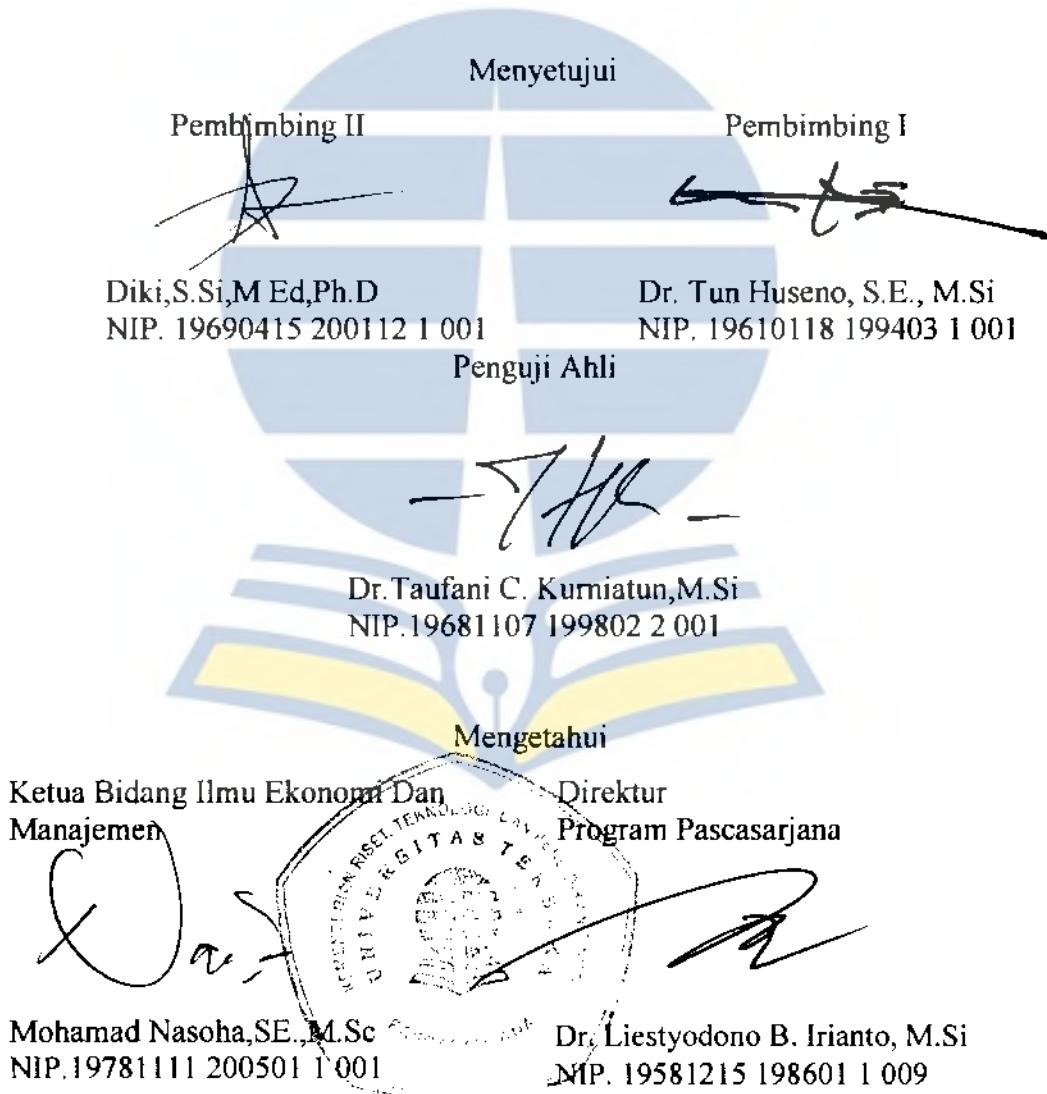
Judul TAPM : Pengaruh Prilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota

Penyusun TAPM : Ermawati

NIM : 500580274

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Hari/ Tanggal : Rabu 10 Mei 2017



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PENGESAHAN**

**Nama**

**: Ermawati**

**NIM**

**: 500580274**

**Program Studi**

**: Magister Manajemen Pendidikan**

**Judul TAPM**

**: Pengaruh Prilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan  
Lareh Sago Halahan Kabupaten Lima Puluh Kota**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ... Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

**Hari / Tanggal** : Rabu / 10 Mei 2017

**Waktu** : 10.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

**Nama** : Dra.Yusrifiddin,M.Pd

.....

**Penguji Ahli**

**Nama** : Dr.Taufani C. Kurniatun,M.Si

.....

**Pembimbing I**

**Nama** : Dr. Tun Huseno, S.E., M.Si

.....

**Pembimbing II**

**Nama** : Diki,S.Si,M.Ed,Ph.D

.....

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur dipersembahkan kehadirat Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan baik. Disamping itu, penulis tidak lupa mengucapkan salawat beserta salam dikirimkan pada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini dengan baik.

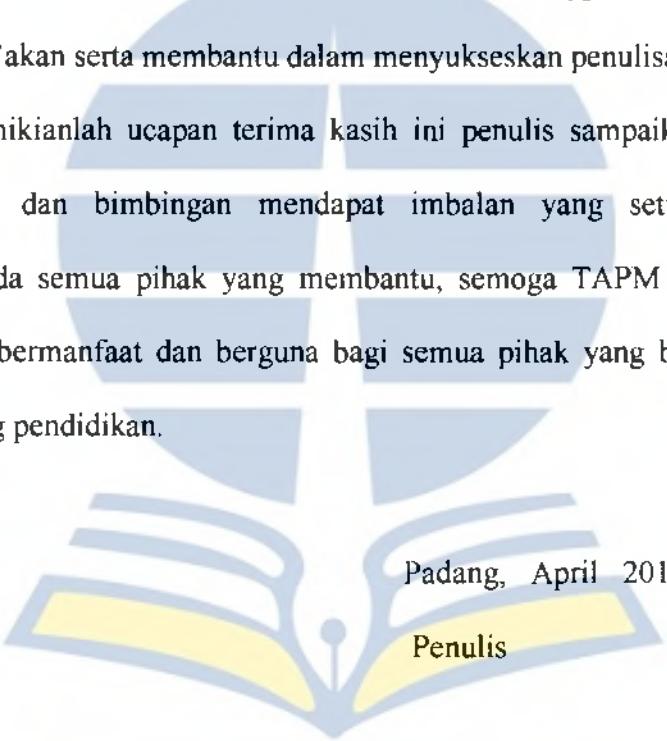
TAPM ini disusun sebagai syarat untuk menempuh ujian Tugas Akhir Program Magister ini pada Universitas Terbuka Judul TAPM ini adalah **“Pengaruh Prilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota.”**

Dalam penyusunan TAPM ini, penulis banyak mendapat bantuan baik secara materil maupun moril dari berbagai pihak diantaranya adalah:

1. Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
2. Dr. Taufani C.Kurniatun, selaku Pembahas Ahli Universitas Terbuka Jakarta yang telah banyak memberi masukan demi kesempurnaan TAPM ini.
3. Bapak Dr. Tun Huseno, SE. M.Si, selaku Pembimbing 1, Bapak Diki,S.Si,M Ed,Ph.D selaku Pembimbing 2 yang telah membimbing dan memberikan masukan demi suksesnya penulisan TAPM ini.
4. Ketua Pelaksana Program Pascasarjana beserta staf UPB JJ-UT Padang yang ikut menyukseskan penyusunan TAPM ini.
5. Bapak/IbuTutor TTM dan Tutor Program Pascasarjana yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian TAPM ini.

6. Seluruh Staf Program Pascasarjana UPBJJ yang sudah membantu menyukseskan penulisan TAPM ini.
7. Bapak kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Lima Puluh Kota serta Bapak UPTD Pendidikan Kecamatan Lareh Sago Halaban yang telah membantu menyukseskan penulisan TAPM ini.
8. Bapak pengelola Pokjar dan teman-teman seperjuangan yang telah banyak memberikan masukan dan arahan demi suksesnya penulisan TAPM ini.
9. Ibunda, Suami dan anak-anak tercinta serta anggota keluarga yang ikut mendo'akan serta membantu dalam menyukseskan penulisan TAPM ini.

Demikianlah ucapan terima kasih ini penulis sampaikan. Semoga segala sumbangan dan bimbingan mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Kepada semua pihak yang membantu, semoga TAPM ini dapat menjadi ilmu yang bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang berkaitan, terutama pada bidang pendidikan.

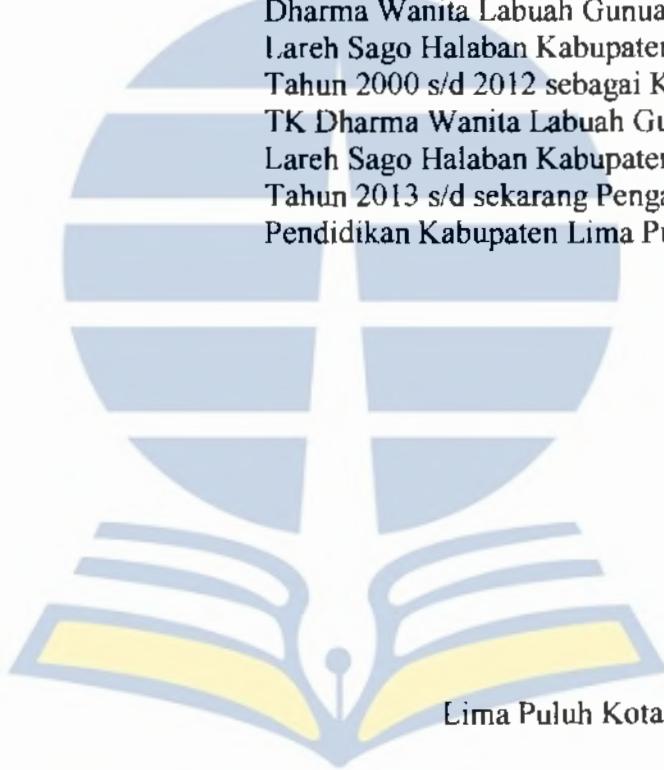


Padang, April 2016

Penulis

## **RIWAYAT HIDUP**

- Nama** : Ermawati  
**Nim** : 500580274  
**Program Studi** : Magister Manajemen Bidang Minat Pendidikan  
**Tempat / Tanggal Lahir** : Agam / 17 Maret 1967  
**Riwayat pendidikan** : Lulus SDN Simaung di Simaung Kab.Agam pada Tahun 1980  
                           Lulus SMPN Kumpulan di Kumpulan pada Tahun 1983  
                           Lulus SPG N 2 di Padang pada Tahun 1987  
                           Lulus S1 di UNP Padang pada Tahun 2012
- Riwayat pekerjaan** : Tahun 1988 s/d 1999 sebagai Guru di TK Dharma Wanita Labuan Gunuang Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota Tahun 2000 s/d 2012 sebagai Kepala Sekolah di TK Dharma Wanita Labuan Gunuang Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota Tahun 2013 s/d sekarang Pengawas TK di Dinas Pendidikan Kabupaten Lima Puluh Kota



Lima Puluh Kota, Mei 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ermawati".

Ermawati  
NIM. 500580274

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Abstrak</b> .....	i
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	iii
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	iv
<b>Kata Pengantar</b> .....	vi
<b>Riwayat Hidup</b> .....	vii
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Bagan</b> .....	x
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	12
1. Manfaat Teoritis .....	12
2. Manfaat Praktis.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
A. Kajian Teori .....	13
1. Kepemimpinan.....	13
a. Pengertian Kepemimpinan.....	13
b. Teori-teori Kepemimpinan .....	15
c. Model-model kepemimpinan.....	19
d. Fungsi Kepemimpinan.....	24
e. Gaya dan Tipe Kepemimpinan.....	26
f. Kepemimpinan yang Edektif.....	35
g. Peranan Kepemimpinan.....	35
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	45
3. Kinerja Guru.....	55
4. Kepuasan Kerja .....	60
B. Penelitian Terdahulu.....	66

C. Kerangka Berfikir .....	71
1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.....	71
2. Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja guru.....	73
3. Hipotesis .....	75
D. Operasional Variabel .....	76
 <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	 80
A. Desain Penelitian .....	80
B. Populasi dan Sampel .....	81
C. Instrumen Penelitian .....	82
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	85
E. Metode Analisis Data .....	85
 <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	 92
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	92
B. Hasil .....	92
1. Karakteristik Responden.....	93
2. Analisis Statistik Deskriptif.....	97
3. Analisis Statistik Instrumen Penelitian.....	110
C. Pembahasan .....	125
1. Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru.....	125
2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja guru .....	127
3. Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru.....	129
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	 130
A. Kesimpulan .....	130
B. Saran .....	133
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 132
 <b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR BAGAN

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	76
Gambar 4.1. Diagram Normalitas Kinerja Guru .....	120
Gambar 4.2. Scatter Plot Nilai Residual dengan Nilai Prediksi.....	124



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	94
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur .....	95
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden .....	95
Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden .....	96
Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Pangkat .....	97
Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Sertifikasi Guru .....	97
Tabel 4.7. Dasar Interpretasi Skor Item Variabel Penelitian .....	98
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Kepemimpinan .....	100
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja .....	107
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru .....	110
Tabel 4.11. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	116
Tabel 4.12. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) .....	117
Tabel 4.13. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian..... Kinerja Guru (Y) .....	118
Tabel 4.14. Rekapitulasi Uji Coba Reabilitas Instrumen penelitian.....	119
Tabel 4.15. Nilai VIF Uji Multikolinieritas .....	121
Tabel 4.16. Model Summary .....	122
Tabel 4.17. Koefisien Regresi Berganda .....	124
Tabel 4.18. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	127

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	141
Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data.....	143



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan bagi bangsa yang sedang membangun seperti bangsa Indonesia saat ini merupakan kebutuhan mutlak yang harus dikembangkan sejalan dengan tuntutan pembangunan secara tahap demi tahap. Pendidikan yang dikelola dengan tertib, teratur, dan efisien dapat menghasilkan sesuatu yang mampu mempercepat jalannya proses pembudayaan bangsa yang berdasarkan pokok pada penciptaan kesejahteraan umum dan pencerdasan kehidupan bangsa kita, sesuai tujuan dari pendidikan nasional itu sendiri.

Pendidikan nasional berusaha untuk membimbing warga negara Indonesia kepada pengembangan pribadi yang berdasarkan ketuhanan serta bermasyarakat dan mampu membudayakan alam sekitarnya. Menurut Sunarya (Fuad Ihsan, 2003: 114), pendidikan nasional adalah suatu sistem pendidikan yang berdiri di atas landasan dan di jiwai oleh falsafah hidup suatu bangsa dan tujuannya bersifat mengabdi kepada kepentingan dan cita-cita nasional bangsa tersebut.

Sebagai suatu sistem pendidikan nasional mempunyai tujuan yang sangat jelas, seperti yang telah dijelaskan dalam undang-undang pendidikan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk mengembangkan manusia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan Yang Maha Esa dan berbudi luhur serta memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani serta

memiliki kepribadian yang mantap dan memiliki tanggung jawab yang tinggi kepada masyarakat dan bangsa. Pendidikan merupakan salah hal utama dalam pengembangan sumber daya manusia, maka tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentunya memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengemban tugas ini sehingga standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan dipandang perlu untuk ditingkatkan.

Guru menjadi salah satu unsur sumber daya yang sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam pendidikan di sekolah, karena itu guru merupakan unsur manusiawi yang dekat dengan peserta didik dalam pendidikan sehari-hari di sekolah. Hal ini dipetegas dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Untuk itu profesionalisme guru dituntut agar terus berkembang sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan masyarakat.

Guru yang profesional harus memahami tentang komponen wawasan kependidikan yang berlaku, sehingga guru dapat memahami landasan dan kebijakan pendidikan, tingkat perkembangan peserta didik serta pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajarannya. Untuk lebih profesionalnya guru maka dituntut untuk meningkatkan terus menerus kinerjanya baik di bidang pembelajaran maupun perannya dalam masyarakat.

Sebagai tenaga pendidik guru menjadi faktor penentu dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, para pendidik

(guru) harus dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas karena pendidikan di masa yang akan datang menuntut keterampilan profesi pendidikan yang bermutu. Sehingga guru yang profesional dapat menjadi motivator dan panutan dalam dunia pendidikan di masa yang akan datang. Untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah pemberian berbagai jenis pelatihan dan pendidikan profesi kepada para guru sangat dibutuhkan. Menurut Taufik (Abdul Hadis dan Nurhayati B, 2010: 9), menjelaskan ada dua faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah yaitu faktor kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian guru dengan tugas mengajar.

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik sebab suatu organisasi dapat berhasil atau tidaknya sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Usman (2011:282) menjelaskan “kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Artinya, kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu untuk mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam kehidupan berorganisasi yang memegang peranan kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya.

Kepemimpinan seorang pemimpin (kepala sekolah) akan mampu membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Gaya

kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin (kepala sekolah) dalam memimpin suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja daripada guru itu. Menurut Terry (2009:152), menjelaskan “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan”. Sehingga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif merupakan hal yang paling utama yang harus dipahami oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam memimpin suatu organisasi atau kelompok. Dengan memahami gaya kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahaman seorang pemimpin (kepala sekolah) terhadap dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya dan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Sumarno, 2009:20). Dimana kemampuan tersebut telah mencakup beberapa aspek, diantaranya: perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja tentu menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang termasuk seorang guru. Hasil studi awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 20-25 November 2016 di taman kanal-kanak

Dharmawanita Labuah Gunuang Kecamatan Lareh Sago Halaban, dengan melakukan wawancara langsung kepada kepala sekolah maupun guru kelas, terdapat guru yang mengajar di kelas masih berdasarkan pengalaman masa lalunya dari waktu kewaktu sehingga merasa menguasai materi diluar kepala dan tidak mau mengubah kepada hal-hal yang baru termasuk metode pembelajaran, penggunaan media, sistem penilaian yang kurang dipahami dan mengajar secara hafalan atau tanpa persiapan mengajar sebelumnya.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan guru-guru ditemui bahwa kepala sekolah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal untuk memimpin bawahannya. Karena banyak dari kebijakan yang dilakukan oleh sekolah bukan berasal dari pemikiran dari seorang kepala sekolah selaku pemimpin, tetapi kebijakan tersebut didasari oleh pemikiran guru selaku bawahannya. Selain itu kepala sekolah juga masih memperlakukan bawahannya secara sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara guru satu dengan guru yang lainnya. Karena banyak dari tugas yang diberikan kepala sekolah kepada guru tidak dipertimbangkan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh guru tersebut. Sehingga kepala sekolah menganggap bahwa tugas yang diberikan dapat dilaksanakan oleh semua guru selaku bawahannya.

Setiap kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang berada pada organisasi sekolah hendaknya memiliki bekal kemampuan, keahlian dan keterampilan dalam menjalankan lembaga yang dipimpinnya. Selain itu kemampuan untuk mempengaruhi serta memotivasi bawahannya perlu untuk

dimiliki guna untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Keberhasilan organisasi sekolah bukan hanya ditentukan oleh pemimpinnya saja tetapi juga dapat didukung oleh pendayagunaan sumber daya manusia karena kelemahan yang dimiliki dari seorang pemimpin (kepala sekolah) bisa jadi terdapat pada kelebihan yang dimiliki oleh bawahannya (guru) itu sendiri. Oleh sebab itu kepala sekolah sebagai pemimpin suatu organisasi seharusnya dapat melihat kekurangan yang dibutuhkan oleh bawahannya sehingga dapat meningkatkan prestasi serta kinerja guru antara lain dengan memberikan dorongan kepada guru agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan. Karena kinerja paling tidak sangat berkait dengan kepemimpinan organisasi sekolah dan juga kepentingan guru itu sendiri, oleh karena itu bagi sekolah dasar hasil penilaian kinerja para guru sangat penting artinya. Sedangkan bagi guru itu sendiri penilaian terhadap kinerja dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang dimilikinya, sehingga dapat bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan bagi karir seorang guru. Sehingga penilaian kinerja guru secara berkala sangat penting untuk dilakukan. Dengan adanya penilaian terhadap kinerja guru tentu akan menjadi gambaran tentang keberhasilan maupun kegagalan bagi seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Kinerja penting untuk diteliti karena ukuran keberhasilan dari suatu organisasi atau sekolah dapat dilihat dari kinerja maupun pelaksanaan pekerjaannya sehingga kemajuan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh

kinerja guru-gurunya. Penilaian kinerja guru sebenarnya merupakan penilaian terhadap penampilan kerja guru itu sendiri terhadap taraf potensi kerja guru dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan sekolah.

Kinerja guru merupakan seluruh usaha serta kemampuan seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Adapun kinerja guru meliputi seluruh kegiatan yang menyangkut tugas utama sebagai seorang guru serta pengembangan pribadi seorang guru. Tugas utama seorang guru dalam proses pembelajaran dapat dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi, memberikan penilaian sampai dengan tindak lanjut dalam proses pembelajaran. Selain itu seorang guru juga dituntut untuk dapat memiliki wawasan yang luas dalam ilmu kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik serta mampu untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan pemberdayaan guru. Guru adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan, sehingga perlu memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Secara umum kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Semakin tinggi kepuasan kerja individu, pada umumnya mereka dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah, menurut Menurut Danim (2007:205), menjelaskan “Aktivitas kepala sekolah terjelma

dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan memengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar, baik di jalur pendidikan formal maupun informal. Oleh sebab itu guru-guru tersebut harus diberdayakan, supaya guru dapat mengajar secara maksimal dan profesional, karena guru yang menjadi ujung tombak pendidikan. Menurut Silalahi (2005:200), "faktor kunci bagi kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan pemimpin mengidentifikasi tingkat kematangan bawahan yang hendak dipengaruhi untuk kemudian memilih dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai". Artinya, efektifitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan memberdayakan potensi yang dimiliki guru untuk meningkatkan kinerja guru secara optimal.

Penelitian mengenai kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Guritno (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dipenda Salatiga. Dalam penelitian Herdiyanti Rize P, (2011), dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan yang efektif ditinjau dari konsep gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas karyawan terhadap kinerja dan

kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas secara dominan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Djunaedi (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja karyawan PT. Tempo Scan Pacific Surabaya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan seperti penelitian di atas yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan di perusahaan dan lembaga pemerintahan seperti kantor dan dinas, maupun sekolah sebagai lembaga pendidikan di berbagai lokasi penelitian, namun tentu dengan objek penelitian yang berbeda-beda. Berbeda objek penelitian tentu berbeda juga tingkat hasil penelitian, apalagi penelitian dilakukan di instansi yang berbeda dan dengan objek yang berbeda. Maka penulis lebih memfokuskan penelitian di sekolah TK se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota.

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. Sedangkan 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.

Dengan kondisi di atas maka kepemimpinan Kepala Sekolah akan sangat mempengaruhi bagaimana guru bekerja. Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mendorong bagaimana guru bertindak dan melaksanakan proses belajar mengajar. Sehingga kepemimpinan Kepala Sekolah ini akan mempengaruhi kinerja kerja dari guru dalam proses belajar mengajar.

Dalam mewujudkan kinerja guru yang baik maka diperlukan kepemimpinan yang kuat dan sesuai tuntutan profesionalnya dari seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah pengelola terdepan yang memutuskan setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam proses mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam instansinya.

Ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan dibidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, posisi guru sebagai salah kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Kajian empiris hubungan kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja Guru menjadi tema yang menarik untuk dilakukan penelitian, juga pada fariabel lainnya pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja guru

perlu juga menjadi objek penelitian, mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

Sehubungan dengan uraian dan beberapa hasil penelitian di atas maka penulis memusatkan penelitian penulis di beberapa sekolah TK di kabupaten Lima Puluh Kota. masalah kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru perlu dibuktikan dengan mengadakan penelitian lebih lanjut khususnya di TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Oleh karena itu, penulis membuat judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru TK Se-Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota, yang dalam hal ini menurut pemantauan penulis belum ada penelitian yang di lakukan di sekolah TK di Kabupaten Lima Puluh Kota khususnya Kecamatan Lareh Sago Halaban yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian.

## B. Perumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan Kepala Sekolah di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?
2. Apakah kepuasan kerja di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?

### C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban terhadap kinerja guru.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban terhadap kinerja guru.
3. Menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah di masing-masing TK se Kecamatan Lareh Sago Halaban dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

### D. Kegunaan Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis temuan penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkaya khasanah ilmu manajemen dan perilaku organisasi, Yang berkaitan dengan kepimimpinan, kepuasan kerja dan kinerja.

#### 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini sebagai berikut.

- a. Bagi sekolah, diharapkan dapat memberikan informasi tentang pengaruh kepemimpinan,dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
- b. Adanya pengetahuan ini diharapkan mampu memberikan arah dalam upaya meningkatkan kinerja guru sehingga diharapkan berdampak terhadap peningkatan pelayanan yang lebih baik pada peserta didik.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan. Jacobs dalam Chih-Yang Chao, Yong-Shun Lin, Yu-Lin Cheng, dan Yi-Chiao Tseng menganggap bahwa kepemimpinan adalah bentuk interaksi interpersonal dimana pesan yang diberikan melalui suatu metode tertentu dan orang-orang dibuat percaya bahwa hasil dari suatu tindakan dapat ditingkatkan selama mereka mengikuti saran atau harapan.

Bass, Robbins, dan Decenzo juga memiliki ide yang sama tentang kepemimpinan sebagai prosedur interaksi antar personal melalui seorang pemimpin mengubah bawahan, menciptakan visi dari tujuan yang layak, dan bekerja menuju tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan interaksi antara manajer organisasi dan anggota organisasi selama mengejar kinerja, dan perilaku yang terakhir dipengaruhi dengan menyediakan mereka dengan arah baru atau agar memenuhi tujuan organisasi.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yukl di dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Azis Wahab (2008:82-83) Kepemimpinan adalah Perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang

hendak dicapai bersama. Seiring dengan itu, Sashkin dan Molly (2011:37) "Kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu".

Menyatakan, kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan, sedangkan Sashkin dan Molly (2011:5) menyatakan, "kepemimpinan sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran".

Dalam beberapa pendapat lainnya tentang kepemimpinan disebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Hadari, 2004:9). Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai "kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien".

Hal yang sama juga disampaikan oleh Hadari (2003:81) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan,

memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan. Lebih lanjut Terry dan Leslie (2012:192) mengatakan bahwa istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dengan definisinya yaitu seseorang yang menggerakkan orang lain disekitarnya (disekelilingnya, bawahannya, di dalam pengaruhnya) untuk mengikuti pemimpin itu. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian suatu tujuan. Lensufii (2010: 3).

Dari beberapa definisi dan pendapat di atas dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut, a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok. b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain. c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin, maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus.

### **b. Teori Kepemimpinan**

Bila berbicara mengenai kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus membahas teori-teori kepemimpinan. Usman

(2011:285) membagi teori mengenai kepemimpinan ke dalam empat kategori, yaitu :

1) **Teori Ciri Kepemimpinan (The Leadership Characteristic theory)**

Teori Ciri Kepemimpinan adalah teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang memperbedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Dalam teori ini diidentifikasi ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2) **Teori Perilaku Kepemimpinan (Behavioral Theories of Leadership)**

Teori Perilaku Kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Adapun teori-teori yang termasuk ke dalam Teori Perilaku Kepemimpinan adalah:

- a) Studi-studi Kepemimpinan Ohio State : Usman (2011:87) kuesioner penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif telah didominasi oleh pengaruh dari kepemimpinan dari Ohio State University. Sebuah sasaran utama untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Analisis

faktor dari jawaban kuesioner memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori arti dari perilaku, yang kemudian disebut sebagai “consideration” dan “initiating structure”.

b) Telaah Universitas Michigan

Menurut Usman (2011:88) Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei dan Survei Universitas Michigan mempunyai riset yang serupa dengan riset yang dilakukan di Ohio yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan (employee oriented leader) menekankan pada hubungan antarpribadi, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi (production oriented leader) cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan tertentu, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

### 3) Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan (Silalahi (2005:198).

### 3) Teori Neo-Karismatik (Neocharismatic Theories)

Badrudin (2015:172) Teori Neo-Karismatik merupakan teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen pengikut yang luar biasa. Teori-teori yang termasuk ke dalam teori ini antara lain:

- a) Teori Kepemimpinan Karismatik yang mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa.
- b) Teori Kepemimpinan Transformasional yaitu teori yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.
- c) Teori Kepemimpinan Transaksional Merupakan teori yang menyatakan bahwa pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
- d) Teori Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership) yaitu teori yang menyatakan dimana pemimpin memiliki

kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistik, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi, yang tumbuh dan menjadi semakin baik di masa sekarang.

### c. Model-Model Kepemimpinan

#### 1) Model Watak Kepemimpinan

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status social ekonomi, dan lain-lain (Silalahi, 2005:208).

Usman (2011:304) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain.

Untuk menentukan keberhasilan kinerja managerial para pemimpin, watak bukanlah faktor yang dominan. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk untuk mengindifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa

hubungan antara karakteristik, watak dengan efektifitas kepemimpinan, walupun positif tetapi signifikasinya sangat rendah.

## 2) Model Kepemimpinan Situasional

Badrudin (2015:171) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan watak pribadinya, menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Dalam versi lain, Terry dan Leslie (2012:200) menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi, iklim atau lingkungan organisasi, karakteristik tugas atau peran dan karakteristik bawahan. Model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksi kecakapan kepemimpinan yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

Dari dua teori di atas dapat dijelaskan bahwa, model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan focus utama faktor situasi sebagai variable penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan

sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

### 3) Model Kepemimpinan Kontingensi

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah laku dan variabel-variabel situasional. Kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan type kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi / variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Silalahi, 2005:200).

Usman (2011:319) beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan sesuai situasi yang dihadapinya. Menurutnya ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiganya ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin, ketiga faktor tersebut adalah, hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi.

Kepemimpinan kontingensi dianggap penggabungan dua model watak dan situasional dan dianggap lebih baik dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan

klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variable situasional.

#### **4) Model Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Menurut Terry (2009:158), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (Contingen Riward), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat pro aktif. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya.

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan.

#### **5) Model Kepemimpinan Transformasional (Bass)**

Usman (2011:320), menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi

mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Dalam pendapat lainnya, Usman (2011:321), mengemukakan bahwa kepemirpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai “The Four I’s”:

- 1) *Telling* (pemberitahuan), pemberian instruksi yang jelas dan akurat.
- 2) *Selling* (penawaran), memberikan kesempatan menyampaikan pengarahan dua arah.
- 3) *Participating* (pelibatan bawahan), saling memberikan gagasan.
- 4) *Delegating* (pendelegasian), melimpahkan wewenang kepada bawahan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melekukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada system pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahannya. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau

memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir (konsederasi individu).

#### d. Fungsi Kepemimpinan

Peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*). Menurut Beyer (2009:8) "*An education leader promotes the success of every student by ensuring management of organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment*" (<http://cnx.org/content/m19029/1.2/?format=pdf>, 10 Maret, 2011). Maksud kutipan ini adalah kepala sekolah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Usman (2011:290) yang menyatakan, "*principals is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*" (Kepala Sekolah

merupakan faktor yang paling penting di dalam membentuk sebuah sekolah yang efektif). Kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah (Danim, 2007:152). Dalam penjelasan ini jelas bahwa seorang kepala sekolah merupakan seorang menajer karena ia dalam kepemimpinannya menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Lebih lanjut, Rivai (2006:53) menjelaskan bahwa Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan)

Selanjutnya Bass dan avolio (Usman, 2011:323) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu *Idealized Influence* (idealisme), *inspiration and motivation* (memilik imotivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), dan *individualized consideration* (kepedulian

terhadap individu guru). Sebelumnya Boss (Usman, 2011:323) menambahkan dimensi *charisma* (memiliki karisma) yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang kelima, yang diharapkan dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yaitu memberdayakan semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

#### e. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat Soekarso (2010:11), gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Lebih lanjut dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (Thoha, 2007:64). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang

pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam berhadapan dengan bawahannya ada yang memakai gaya yang berorientasi pada tugas dan ada gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru (Gibson, 2003:121).

Lebih lanjut gibson menjelaskan bahwa kepala sekolah yang berorientasi kepada tugas artinya mengarahkan, mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas yang dijalankan bawahannya memuaskan. Sedangkan kepala sekolah yang berorientasi kepada bawahan mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi sekolah.

Dari beberapa pendekatan gaya kepemimpinan di atas diketahui bahwa, gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktifitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan tersebut bisa dipakai oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan organisasi, berupa pengembangan program sekolah, memperhatikan warga sekolah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dalam

mempengaruhi warga sekolah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan sekolah.

Ronald Lippit dan Ralp K. White dalam studinya berpendapat dan mengemukakan adanya tiga gaya kepemimpinan (Soekarso, 2010:100-104):

### **1) Kepemimpinan gaya otoriter**

Otokratis, atau diktator : Yaitu, Kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan oleh pimpinan semata-mata. Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri:

- a) Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan.
- b) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.
- c) Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan.
- d) Komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
- f) Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan.
- g) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- h) Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
- i) Lebih banyak kritik dari pada pujiyan.
- j) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
- k) Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
- l) Kasar dalam bertindak.

- m) Kaku dalam bersikap.
- n) Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan

Sejalan dengan gaya kepemimpinan di atas Sashkin dan Molly (2011:56) dalam bukunya “Prinsi-prinsip Kepemimpinan” menyebut gaya kepemimpinan otoriter dengan meliteristik. Karena jika dilihat seksama tipe meliteristik ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Persamaan ini dapat dilihat dari sifat-sifat pemimpin yang militeristik antara lain: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan (6) omunikasi hanya berlangsung searah saja.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mengandung unsur wewenang mutlak ada pada pemimpin, kepatuhan mutlak ada pada bawahan, disiplin yang keras, lebih formalitas, tanggung jawab berpusat pada atasan (pemimpin), komunikasi satu arah merupakan ciri-ciri khusus kepemimpinan tipe otoriter atau meliteristik.

## 2) Kepemimpinan gaya demokratis

Kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

- 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- 2) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- 3) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 4) Kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 5) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan.
- 6) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- 7) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- 8) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- 9) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif.
- 10) Puji dan kritik keseimbangan.
- 11) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
- 12) Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.

- 13) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- 14) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai.
- 15) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

### 3) Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal

Kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

*"Laissez-faire"* secara harafiah berarti *"allow (them) to do"* (mengizinkan mereka bekerja), atau *"to leave alone"* (biarkan sendiri), *"free-rein"* berasal dari kata *"free"* (bebas), jadi *"rein"* (kendali), secara harafiah berarti bebas kendali.

Kepemimpinan gaya kebebasan antara lain berciri:

- a) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- c) Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
- e) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- f) Prakarsa selalu datang dari bawahan.
- g) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
- h) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.

- i) Kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok.
- j) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Dalam versi lain Badrudin (2015:170), membagi tipe kepemimpinan menjadi delapan tipe antara lain:1) Tipe Karismatik yaitu, tipe pemimpin karismatis yang memiliki kekuatan energi daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. 2) Tipe *Paternalistik* dan *Maternalistik* yaitu, tipe kepemimpinan yang kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan sendiri, tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas mereka sendiri. 3) Tipe *militaristik*, sifat pemimpin yang militaris antara lain: lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan komunikasi hanya berlangsung searah saja. 4)Tipe Otokratis atau Otoritatif. Kepemimpinan

ini didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal. 5) Tipe *laisserFaire*. Kepemimpinan yang sangat praktis dan membiarkan kelompoknya serta setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompok, semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahan. Pemimpin hanya bersifat symbol dan tidak memiliki keterampilan teknis. 6) Tipe populistis. Kepemimpinan populates berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional serta mempercayai dukungan dan bantuan hutang-hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme. 7) Tipe administratif atau eksekutif. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. 8) Tipe Demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada respon atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru pada partisipatif aktif dari setiap warga kelompok.

Wahjusumidjo (2005: 75) mengemukakan ada empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut dengan gaya kepemimpinan

yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:

- a) perilaku instruktif: komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- b) perilaku konsultatif: pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- c) perilaku partisipatif: kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
- d) perilaku delegatif: pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya.

Dari berbagai tipe kekemimpinan di atas tidaklah bisa di simpulkan salah satu tipenya yang paling baik untuk di pakai, karena sangat

tergantung akan situasi dan kondisional. Keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, situasi dan kondisi yang ada. Kunci keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas serta berkualitas pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.(Robert L. Kast Davis: 2004: 153).

Lebih lanjut, uraian kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin dikemukakan oleh Robert L. Kast (Davis: 2004:153-54), yaitu : a) Technical skills, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik- teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik. b) Human skills, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya. c) Conceptual skills, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan. Tiga kemampuan dasar ini berperan dalam gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan berbagai tipe kepemimpinannya.

#### f. Kepemimpinan yang Efektif

Husain Umar, (2010:38). Kepimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh. Terdapat lima landasan kepemimpinan yang efektif yaitu, cara berkomunikasi, cara

memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kekuasaan positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya, hendaknya ia memiliki sarana, misalnya, kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman yang terus dapat ditingkatkan, hak untuk mengajar dan menghukum karyawan bawahannya, berkomunikasi dengan bawahannya, dan perintah untuk bawahannya.

Sondang Siagian seperti yang dikutip dalam bukunya Winarno menyimpulkan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan, ditopang oleh pengetahuan teoretis yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan. (winarno, 2001:51). Sedangkan Vipen Kapur yang dikutip dalam bukunya Winarno berpendapat bahwa kepemimpinan itu bisa dilahirkan, namun juga bisa dibuat. Kalau tidak demikian, dunia menjadi lebih sempit untuk menampung pemimpin yang sebenarnya. (Winarno, 2011:51).

Kepercayaan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan. Kepercayaan Cuma bisa diraih apabila pemimpinnya menunjukan karakter dan kemampuan yang layak dipercaya. Karena saat seorang pemimpin melanggar kepercayaan orang-orang dibawahnya, maka tamatlah riwayatnya sebagai pemimpin. (Antoni, 2009:174). Dalam hal

ini bisa dipahami bahwa, kepemimpinan akan efektif ketika pemimpinnya bisa dipercaya / memiliki kepercayaan. Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai criteria untuk menilai kepemimpinannya.

Dalam hal kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, yaitu: memiliki kriteria sebagai berikut: Dapat memberdayakan guru-guru dalam melakukan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan proaktif. Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah. Bekerja dengan tim manajemen. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan (Mulyasa, 2006:126)

Dari uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa, kepala sekolah jangan sekali-kali menerapkan konsep *conflict management*, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala sekolah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan sekolah dengan baik, walaupun dalam kenyataan memang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memenuhi sifat-sifat tersebut secara sempurna.

### **g. Peranan Kepemimpinan.**

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk mengingatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2009).

Peranan atau fungsi kepemimpinan dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu: yang bersifat pengambilan keputusan, interpersonal, informasional, kemudian dijabarkan dalam sepuluh kriteria diantaranya yaitu: pengambilan keputusan, actuating atau penggerakkan atau arahan, motivator, pimpinan, perencanaan dan pengawasan (Hasibuan, 2011:53)

Di bawah ini akan dikemukakan peranan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

**1) Peranan pengambilan keputusan** Seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki dalam hal pengambilan keputusan yang akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Ada tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang intelligent.
- b) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan

pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi ada perencanaan pola kegiatan.

- c) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan masalah (Kartono, 2010).

Menurut Silalahi (2005:207) yang mengutip *Stuart Chase dalam bukunya The Propers Studi of Mankind* ada enam cara yang digunakan untuk sampai pada suatu keputusan yaitu:

- a) Memohon petunjuk kepada yang Maha Kuasa.
- b) Memohon restu dan petunjuk dari orang-orang bijaksana (semakin tua penasihat tersebut, makin baik atau arif petuah-petuahnya).
- c) Mendasarkan diri pada firasat dan intuisi sendiri.
- d) Menggunakan akal sehat.
- e) Mendasarkan diri pada daya pikir yang logis (logika).
- f) Menggunakan cara-cara penyelesaian ilmiah (yaitu disertai penelitian, dan faktual, analisis, verifikasi, bukti-bukti).

Sedangkan menurut Kartono (2010) yang mengutip A.F. James Stoner peranan pimpinan dalam pengambilan keputusan adalah dengan tahapan-tahapan:

- a) Diagnosa dan mengidentifikasikan masalah.
- b) Mengumpulkan dan menganalisis fakta.
- c) Mengembangkan beberapa alternatif pemecahan.
- d) Mengevaluasi alternatif.

- e) Memilih satu alternatif yang terbaik.
- f) Menganalisis meramalkan konsekuensi-konsekuensi yang mungkin terjadi.
- g) Menentukan keputusan terakhir (Kartono, 2010).

Empat gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Intruksi adalah dicirikan komunikasi satu arah dengan tinggi pengarahan dan rendah dukungan.
- b) Konsultasi adalah dicirikan komunikasi dua arah dimana adanya prilaku yang mendukung tentang keputusan yang dibuat. Gaya ini adalah gaya prilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan.
- c) Partisipasi adalah dicirikan dengan prilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dimana pemimpin saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.
- d) Delegasi adalah dicirikan dengan prilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan, karena pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab (Thoha, 2007).

Jadi keputusan adalah cara, bukan tujuan. Keputusan adalah proses melalui cara mana pemimpin berusaha mencapai beberapa keadaan yang diinginkan. Keputusan merupakan tanggapan para pemimpin terhadap permasalahan. Setiap

keputusan adalah akibat dari sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan, dan motivasi pemimpin (Thoha, 2007).

## 2) Peran Perencanaan

Perencanaan berfokus pada masa depan, apa yang harus dicapai dan bagaimana esensinya. Perencanaan termasuk aktifitas manajerial yang menetapkan sarana yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan. Hasil dari perencanaan adalah suatu dokumen tertulis yang menetapkan serangkaian tindakan yang akan diambil (Matin, 2014:112). Lebih lanjut, perencanaan menurut Matin (2014:115) yang mengutip pendapat Breton adalah pekerjaan yang menyangkut penyusunan konsep serta penyusunan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan demi masa depan yang lebih baik.

Perencanaan yang baik, mempunyai beberapa ciri yang harus diperhatikan diantaranya sebagai berikut:

a) *Bagian dari sistem administrasi.*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang berhasil menempatkan pekerjaan perencanaan sebagai bagian dari sistem administrasi secara keseluruhan.

b) *Dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan.*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

c) *Berorientasi pada masa depan.*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang berorientasi pada masa depan. Artinya, hasil dari pekerjaan perencanaan tersebut, apabila dapat dilaksanakan, akan mendatangkan berbagai kebaikan tidak hanya saat ini, tetapi juga pada masa yang akan datang.

d) *Mampu menyelesaikan masalah.*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang mampu menyelesaikan berbagai masalah dan ataupun tantangan yang dihadapi. Penyelesaian masalah ataupun tantangan yang dimaksudkan di sini tentu harus disesuaikan dengan kemampuan.

e) *Mempunyai tujuan*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang mempunyai tujuan yang dicantumkan secara jelas. Tujuan yang dimaksudkan di sini biasanya dibedakan atas dua macam, yakni tujuan umum yang berisikan uraian secara garis besar, serta tujuan khusus yang berisikan uraian lebih spesifik.

f) *Bersifat mampu kelola.*

Suatu perencanaan yang baik adalah yang bersifat mampu kelola, dalam arti bersifat wajar, logis, objektif, jelas, runtun, fleksibel, serta telah disesuaikan dengan sumber daya.

**3) Peran penggerakkan atau pengarahan (Actuating).**

Penggerakkan atau pengarahan (actuating) atau fungsi penggerakkan pelaksanaan adalah proses bimbingan kepada staf agar

mereka mampu bekerja sama optimal menjalankan tugas-tugas pokoknya sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, sumber daya yang tersedia. Kejelasan komunikasi, pengembangan motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif akan sangat membantu suksesnya fungsi (Badrudin, 2015:57).

Sebagai salah satu dari fungsi administrasi, pekerjaan pengarahan ini adalah amat penting. Pada dasarnya dengan pengarahan tersebut diupayakan agar berbagai keputusan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Apabila pengarahan dapat dilakukan dengan baik, memang akan diperoleh manfaat yang jika disederhanakan terlihat sebagai berikut:

- a) Para pekerja mendapatkan informasi yang tepat tentang segala sesuatu yang akan dikerjakannya.
- b) Para pekerja akan terhindar dari kemungkinan berbuat salah dan dengan demikian tujuan akan lebih mudah tercapai.
- c) Para pekerja selalu berhadapan dengan dengan belajar mengajar sehingga pengetahuan, keterampilan dan kreativitas akan meningkat.
- d) Para pekerja akan berada dalam suasana yang menguntungkan yakni terciptanya hubungan pimpinan dan bawahan yang baik.

#### **4. Peran Pengawasan**

Pengawasan ialah suatu proses untuk mengukur penampilan suatu program yang kemudian dilanjutkan dengan mengarahkannya sedemikian rupa sehingga tujuan yang telah

ditetapkan dapat tercapai (Silalahi, 2005:173) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Pengendalian dilakukan apabila dalam pengawasan ternyata ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan koreksi.

Adapun faktor-faktor yang mengharuskan adanya pengawasan sebagai berikut:

- a) Sasaran-sasaran individual dan organisatoris biasanya berbeda-beda, maka dengan demikian diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa anggota anggota bekerja ke arah sasaran-sasaran organisatoris.
- b) Pengawasan diperlukan, disebabkan terdapat suatu keterlambatan antara waktu sasaran-sasaran dirumuskan dan sewaktu mereka direalisasikan sehingga menimbulkan deviasi antara hasil yang dicapai dan hasil yang diinginkan (Silalahi, 2005:175).

Daryanto (2013:166) Jika pengawasan dapat dilakukan dengan cermat akan diperoleh beberapa manfaat. Manfaat yang dimaksud antara lain:

- a) Tujuan yang ditetapkan dapat diharapkan pencapaiannya dan selanjutnya pencapaian tersebut adalah dalam kualitas dan kuantitas tertinggi yang direncanakan.
- b) Pembiayaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut tidak melebihi apa yang telah ditetapkan, dan bahkan mungkin dapat ditekan, sehingga efisiensi dapat lebih ditingkatkan.
- c) Pengawasan yang baik, akan dapat memacu karyawan berprestasi dan berkreasi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (Silalahi, 2005:176).
- d) Dapat mengetahui sejauh mana kegiatan program sudah dilaksanakan oleh staf, apakah sesuai dengan standar atau rencana kerja, apakah sumber dayanya (staf, sarana, dana dsb) sudah digunakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, fungsi pengawasan dan pengendalian bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi kegiatan program.
- e) Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- f) Dapat mengetahui staf yang perlu diberikan penghargaan, dipromosikan, atau diberikan pelatihan lanjutan (Silalahi, 2005:177).

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Danim (2007:214), kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam

mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.

Menurut Arikunto (2012:86), kepala sekolah dapat sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.

Menurut Wahjousumidjo (2003:83), kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain”

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepala sekolah di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang diangkat dan ditetapkan baik oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ataupun yayasan untuk menjadi pemimpin sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan fungsi-fungsi sekolah sebagaimana visi dan tujuan sekolah.

### b. Tugas –Tugas Kepala Sekolah

- Kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Wahjosumidjo (2002:97) tugas-tugas kepala sekolah terdiri dari :
- 1) Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru,siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
  - 2) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
  - 3) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional, Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu

analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.

- 4) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- 5) Kepala sekolah adalah seorang politisi, Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- 6) Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- 7) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan

kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah harus memahami akan fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Fungsi dan peran kepala sekolah harus dijalankan dengan baik agar visi dan misi serta tujuan sekolah tercapai. Menurut Mulyasa (2004:98), "kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS)". Dalam perkembangan yang sesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, motivator dan entrepreneur di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu befungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).

Pendapat Wahjusumidjo (2002:90) hahwa peranan Kepala Sekolah sebagai manajer adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1) Peranan Hubungan Antar Perseorangan

- a) Figurehead: berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- b) Kepemimpinan (Leadership): Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di

sekolah sehingga dapat melahirkan etoskerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.

c) Penghubung (liaison): Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

### 2) Peranan Informasional

- a) Sebagai monitor: Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- b) Sebagai disiminator: Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- c) Sebagai Spokesman: Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

### 3) Sebagai Pengambil Keputusan

- a) Entrepreneur: Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- b) Orang yang memperhatikan gangguan (Disturbance handler): Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang

timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

- c) Orang yang menyediakan segala sumber (A Resource Allocater):

Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.

- d) A negotiator roles: Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dimaksudkan agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya untuk mengoptimalkan kompetensi guru dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa "kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan

kompetensi profesional guru." Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

### c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bass dan avolio (Usman, 2011: 323) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan. Pertama *idealize influence*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki idealism yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas. Kepala sekolah memiliki visi pendidikan yang memahami tujuan sekolah dan mampu mewujudkannya. Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Karakteristik atau komponen kepemimpinan dalam fungsi ini berupa: 1) melibatkan para staff, guru, dan pegawai serta stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategi sekolah, dan program kerja tahunan sekolah, 2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Kedua, *inspirational motivation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengilhami dan selalu memberikan semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga sekolah lainnya untuk berprestasi. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan prinsip

kebersamaan dalam menangani beban tugas. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengekspresikan harapan-harapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan disekolah. Komponen kepemimpinan dalam fungsi ini yaitu:

1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kologatif, 2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi instrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, 3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai consensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk sekolah lebih maju, 4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, 5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, dan 6) mengembangkan kerja sama tim yang kuat dan kompak.

Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengarahkan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rational. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Dalam komponen ini, yang terkait berupa: 1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, 2) lebih bersifat memberdayakan para guru

dan staf dari pada memaksakan kehendak kepala sekolah, 3) kepemimpinan yang mendidik, 4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Keempat, *individualized consideration*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan focus perhatian pada individu dan kebutuhan pribadinya. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendengarkan dengan seksama dan membuat pertimbangan berdasarkan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Dalam komponen ini, yaitu: 1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kepedulian para anggota, 2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, 3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Kelima, *charisma* yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya, mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi, menghormati dan merasa memiliki dan merasa bertanggungjawab terhadap organisasi. Dalam komponen ini yang terkait dengan fungsi *charisma* yaitu: 1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, 2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, 3) memiliki sifat kebapakan (paternalistik) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat

keibuan (maternalistik) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencerahkan perasaan hati.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah . Karena itu fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan kelima aspek dalam fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang transformational.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengatur suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan berperan dalam pengembangan mutu pendidikan. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja

Arti kinerja berasal dari kata-kata job performance dan disebut juga actual performance atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Dalam Oxford Dictionary yang dikutip oleh moheriono, kinerja (performance) merupakan suatu tindakan

proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moheriono, 2010: 61)

Adapun Suharno (2008:47) mengartikan kinerja yakni hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Kinerja juga dapat di artikan sebagai kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. (Simamora, 2004:339).

Menurut Badrudin (2015:139), kinerja (*performance*), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Dilihat dari beberapa pendapat di atas tentang pengertian kinerja, para ahli memiliki pendapat yang tidak jauh berbeda tentang kinerja. Maka kinerja itu bisa diartikan sebagai perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan dan evaluasi hasil pembelajaran. Berkaitan dengan kinerja guru terdapat tugas Kepropisionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 adalah tentang guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Jadi Kinerja guru meliputi :

- 1) Kualitas kerja adalah menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penanaman aktivitas kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan karyawan.
- 3) Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan Sumber Daya Organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya, efektifitas kerja, persepsi karyawan dalam menjalankan tugas.

- 5) Kemandirian adalah tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan , bimbingan dari pengawas, atau keterlibatan pengawas mencampuri kerja karyawan untuk menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen kerja merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan atau Sekolah.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bila mana di integrasikan dengan komponen sekolah baik Kepala Sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Pidarta dalam Searozi (2005) mengemukakan ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu , Kepemimpinan kepala sekolah, Fasilitas kerja, Harapan-harapan, dan Kepercayaan personalia kepala sekolah

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara seseorang dengan yang lainnya. Walaupun mereka bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh beberapa faktor. Mathis dan Jackson (2006, 113-114), ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Kemampuan individual

Kemampuan individual ini mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, bahan mentah yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang akan mempunyai kinerja yang baik, jika ia memiliki keterampilan yang baik maka ia akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

### 2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan oleh seseorang adalah motivasi, etika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu, kalaupun seseorang (guru) memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari apa yang dilakukan.

### 3) Dukungan organisasional

Dalam dukungan organisasional, tempat bekerja menyediakan fasilitas bagi pekerjanya meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang. Kinerja mereka adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

## 4. Kepuasan kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evakuasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001:203) adalah: "Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasai dalam dan luar pekerjaan." Kepuasan kerja menurut Sondang P.Siagian (2001:295) adalah : "Suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negative tentang pekerjaanya".

Kepuasan kerja menurut Handoko (2000:199) adalah : "Keadaan emosional yang menyenangkan dengan cara bagaimana para karyawan

memandang pekerjaan mereka.” Seperti yang dinyatakan oleh Luthan (2002:230) bahwa kepuasan kerja adalah emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:98), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Wood, Wallace, dan Zeffane (2001:113), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: “*job satisfaction is the degree to which individuals feel positively about their jobs. As a concept, job satisfaction also indicated the degree to which expectation in someone's psychological contract are fulfilled*” Artinya, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan terpenuhinya harapan-harapan individu secara psikologis.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi/perasaan karyawan baik yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan yang ditandai dengan upah atau imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia dan rekan kerja.

## b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Perabu (2006:478) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- 1) Faktor Intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap diri karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.
- 2) Faktor Ekstrinsik, yaitu yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan,rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek menurut Marihot (2006:291), yaitu :

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3) Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat

merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- 6) Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Untuk menunjang kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

### c. Teori kepuasan Kerja

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal dengan Equity Model Theory atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipresespikan oleh karyawan

lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

- 1) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan .
- 2) Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah ke tempat lain .
- 3) Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Menurut Anwar Perabu (2006:475) Tentang teori kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah :

- 1) Teori Ketidak sesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *Discrepancy*, tetapi merupakan *Discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- 2) Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan

peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualitas diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain/ bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

- 1) Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidak puasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini

tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun tidak terpuaskan.

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh beberapa orang ahli dengan pokok bahasan yang hampir sama walaupun dengan judul yang berbeda. Penelitian dilakukan berkisar antara tiga variabel yaitu, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dengan sekmen dan tempat / lokasi yang berbeda. Ada yang mengambil sekmen karyawan dan ada juga sekmen pegawai, di tempat dan situasi yang berbeda. Dan penulis dalam hal ini mengambil sekmen Kepala sekolah dan Guru.

Di antara penelitian yang telah dilakukan terdahulu, diantaranya: Pertama, Herdiyanti Rize P, (2011). judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan yang efektif ditinjau dari konsep gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang

berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) Untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survey. Individu sebagai unit analisis terdiri dari para karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dengan jumlah sampel 68 karyawan dari populasi 212 karyawan. Uji hipotesis dilakukan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas secara dominan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kedua, Rudolf (2007), dalam penelitiannya tentang "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan nilai  $t$ -hitung >  $t$ -tabel ( $3.600 > 2.392$ , pada signifikansi 0.002 dan besar kontribusinya 57.80% terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan nilai  $t$ -hitung >  $t$ -tabel ( $2.821 > 2.392$ , pada signifikansi 0.000 dan besar kontribusinya

49.60% terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan nilai F-hitung>F-tabel ( $44.802 > 3.651$ , pada signifikansi 0.000 dan besar kontribusinya 63.20% terhadap kinerja pegawai.

Ketiga, Yuliana (2012) , di dalam analisis tentang pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menyimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja positif dan signifikan hal ini memberikan arti bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan mempunyai hubungan searah dan berpengaruh nyata terhadap kinerja, jika nilai kepemimpinan naik maka kinerja juga akan semakin membaik begitu juga sebaliknya. Begitu juga dengan variabel motivasi memperlihatkan hubungan positif yang artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, jika nilai motivasi kerja naik atau semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan naik atau sebaliknya jika motivasi kerja turun, maka kinerja pegawai juga turun.

Ke empat, FatmaN.(2009), melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, di dalam hasil analisanya menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja, hal ini ditunjukkan oleh nilai determinasi sebesar 0,137 artinya 13,7% kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja sedangkan sisanya 86,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat dengan cara meningkatkan efektifitas kepemimpinan. Begitu juga dengan motivasi dengan kinerja inemperlihatkan hubungan yang positif

dengan nilai determinasi 0,268%, 26,8% kontribusi motivasi terhadap kinerja, sisanya 73,2% dipengaruhi oleh faktor lain, dengan demikian berarti kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan untuk hasil uji simultan menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan antar variabel kepemimpinan, motivasi dengan kinerja pegawai.

Kelima , A. Gani (2010), melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan disini juga bisa dilihat bahwa motivasi tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, atau semakin baik Motivasi Kerja, maka semakin baik kinerja Karyawan. Dalam Hasil perhitungan koefisien regresi Motivasi Kerja (X2) terhadap kinerja Karyawan (Y) diperoleh persamaan regresi sebesar  $Y = a + b X_2 = 26,282 + 0,267X_2$ , yaitu  $Y = \text{Kinerja}$ , sedangkan X dalam hal ini  $X_2 = \text{Motivasi}$ . Untuk mengetahui Signifikan atau tidaknya pengaruh Motivasi kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) , dilakukan pengujian signifikan koefisien regresi dengan uji t. Nilai t hitung = 4,609 dari koefisien regresi dengan nilai kritis t pada tingkat  $\alpha = 5\%$  uji dua pihak dan derajat kebebasan  $dk = (n-2) = 50-2 = 48$  diperoleh nilai t tabel = 2,013 maka dapat dinyatakan bahwa nilai t hitung = 4,609 jatuh pada daerah terima Ha (Tolak H0), artinya terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Keenam, Sukhendar (2009), melakukan penelitian yang sama tentang Pengaruh Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa hubungan antara varibel kepemimpinan, Motivasi dan kinerja sama-sama mempunyai hubungan yang kuat hal ini

dapat dilihat dari hasil uji korelasi antara variabel Kepemimpinan dengan Kinerja karyawan mendapatkan nilai korelasi sebesar 0,759 yang berarti Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi positif kuat. Dapat disimpulkan kenaikan respon karyawan yang positif terhadap Kepemimpinan akan diikuti dengan kenaikan kualitas Kinerja karyawan , disamping itu pada uji hipotesa  $t_{hitung} = 9,402 > t_{tabel} = 1,998$  yang berarti dari hasil pengujian dan analisis terbukti terdapat pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) yang signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ). Untuk variabel Motivasi dengan Kinerja karyawan mendapatkan nilai korelasi sebesar 0,662 yang berarti Motivasi karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi positif kuat, berarti kenaikan Motivasi karyawan akan diikuti pula dengan kenaikan Kinerja. Pada uji t / uji hipotesa diperoleh  $t_{hitung} = 7,117 > t_{tabel} = 1,998$ , yang berarti terbukti terdapat pengaruh variabel Motivasi karyawan ( $X_2$ ) yang signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji korelasi secara bersama-sama antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ) mendapatkan nilai korelasi sebesar 0,792 yang berarti terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi positif kuat. Dengan kata lain bahwa kenaikan respon karyawan terhadap Kepemimpinan dan motivasi karyawan secara bersama-sama akan diikuti dengan kenaikan Kinerja karyawan.

## C. Kerangka Berfikir

Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini berdasarkan pada kajian teoritis dan didukung hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian terdahulu, kinerja dipengaruhi oleh beberapa variable diantaranya adalah, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang rencana penelitian yang dilakukan peneliti. Penelitian ini menguji kinerja guru.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan, adalah seni untuk mempengaruhi serta mendorong orang lain agar mau mengerjakan sesuatu dengan sepenuh hati sesuai tujuan yang diinginkan. (Robbins dalam Ida Ayu Brahmasisari dan Agus Suprayetno, 2008). Pada teori-teori sebelumnya dikatakan bahwa pada hakikatnya esensi kepemimpinan adalah: (a) Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan; (b) Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya; (c) Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja merupakan kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. (Henry Simamora, 2004, 339). Maka kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja pegawai sangat tergantung dengan keberhasilan dalam melaksanakan tujuan/pekerjaan yang hendak dicapai, apabila tugas/pekerjaan yang

dicapai dinilai baik, maka kinerja pegawai/pelaksana juga dinilai baik. Keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya sangat tergantung dengan perintah, arahan, ajakan, bujukan dan pengaruh dari pemimpin yang memberikan perintah.

Hasibuan (2011:21) mengemukakan bahwa apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja guru setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka metode pengembangan yang ditetapkan sudah cukup baik. Setiap Kepala Sekolah mempunyai cara dan kemampuan yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya. Salah satu ciri keberhasilan suatu sekolah yang dinilai masyarakat adalah prestasi yang dicapai siswa setiap tahun. Sekolah yang dinilai baik dan dianggap berkualitas bila siswa mempunyai prestasi yang tinggi. Kualitas pendidik dan lulusan tergantung pada keberhasilan dan pengelolaan manajemen disekolah yaitu peran dari pendidik maupun kependidikan dalam proses belajar mengajar.

Guru bertanggung jawab sebagai mediator agar anak didik dapat mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan adalah Kemampuan seseorang dalam menggerakkan bawahan agar mereka mau bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Saerozi (2005) Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru meliputi kepemimpinan kepala sekolah,

fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan dari personalia sekolah.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Persoalan utama bagi seorang pemimpin adalah bagaimana memotivasi bawahan agar dapat bekerja secara produktif bagi organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas kerja bagi organisasi bisa melalui lingkungan kerja yang kondusif. Kebijaksanaan dan administrasi pekerja yang baik, hubungan antar personal dan kompensasi, status dan keamanan sehingga guru mendapatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya guru termotivasi untuk bekerja lebih baik yang timbul dari dalam diri seorang guru untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal.

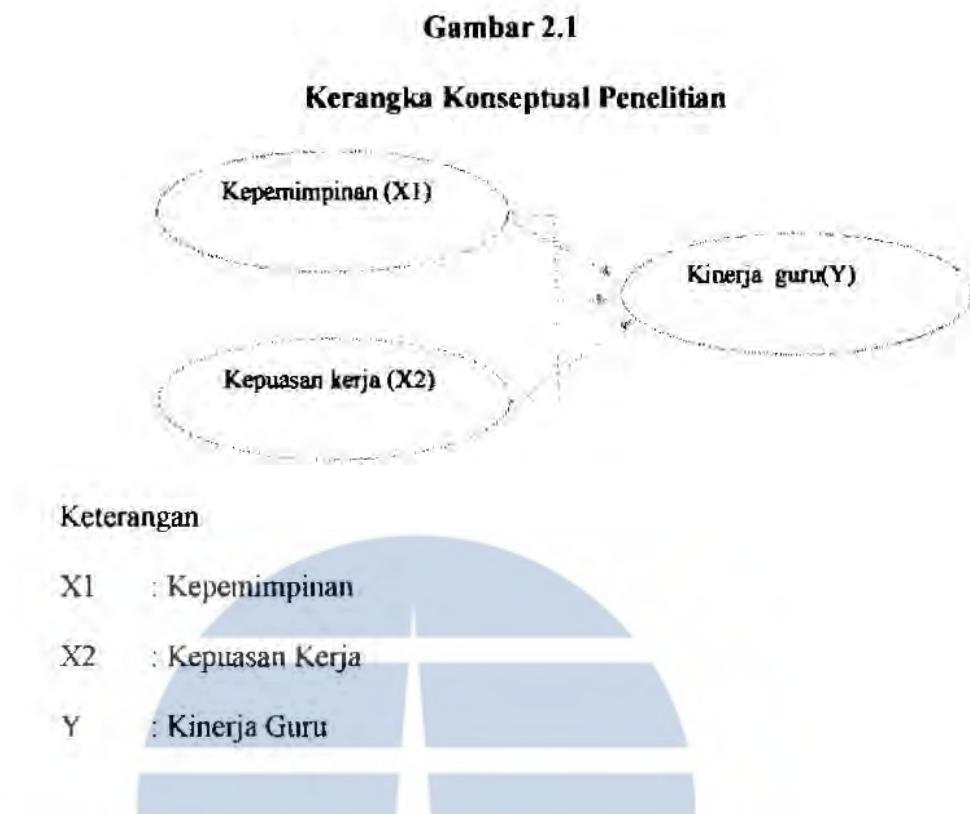
Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evakuasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. (Hasibuan, 2011:203)

Dorongan ini dapat terjadi apabila guru memiliki kebutuhan, keinginan atau mendapat rangsangan dari lingkungan eksternalnya. Sebagai sebuah dorongan, motivasi dapat menjadi tinggi dan dapat pula menjadi rendah, tergantung pada kadar dorongan dan keinginan serta

rangsangan yang diperoleh karyawan. Selanjutnya di dalam rangkaian kegiatan, motivasi tidak terlepas dari apa yang terdapat dalam diri pegawai sehingga perilaku terdorong untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya memperoleh kepuasan kerja. Apabila faktor-faktor pendorong memenuhi keinginan/harapan seseorang maka akan meningkatkan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya, begitu juga sebaliknya.

Faktor-faktor yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu adalah pemenuhan kebutuhannya. Beberapa kebutuhan dasar manusia menurut Maslow antara lain: (a) Kebutuhan fisik (*physical needs*) atau disebut juga sebagai kebutuhan primer atau kebutuhan biologis misalnya udara, makan, air, seks, keagamaan, istirahat dan latihan; (b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) yaitu perlindungan dari bahaya dan ancaman (bencana, penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, sakit, kondisi kerja, perlakuan yang adil dan menghadapi pensiun); (c) Kebutuhan social (*social needs*) yaitu kebutuhan untuk disenangi dan diperhitungkan sebagai satu pribadi, rasa setia kawan, kelompok dan kemungkinan kerja sama; (d) Kebutuhan akan penghargaan prestasi (*esteem needs*); (e) Kebutuhan mempertinggi aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri setelah kebutuhan primer lainnya tereapai.

Berdasarkan kajian teoritis diatas, maka terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu : Kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru. Kerangka konseptual penelitian ini tergambar dalam gambar berikut :



### 3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut

Hipotesis 1 : Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

Hipotesis 2 : Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

Hipotesis 3 : Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

#### A. Operasionalisasi Variabel

Berikut ini dijelaskan definisi operasional variabel sesuai dengan kerangka konsep penelitian :

1. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut (Hellriegel dan Slocum, 1992). Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator :

- a. Menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah, merupakan pemimpin yang melahirkan ide-ide cemerlang untuk kemajuan sekolah.
- b. Pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang, merupakan sikap pemimpin yang menghargai karyawan yang mendukung kearah kemajuan sekolah dan mengajak untuk selalu bersikap empati.
- c. Sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan, merupakan pemimpin yang memberikan tanggung jawab dan kemandirian terhadap pekerjaan serta membangkitkan semangat kerja.
- d. Sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid, merupakan pemimpin yang mengutamakan azas

musyawarah dalam penyelesaian konflik, dan berusaha menjadi teladan bagi guru.

- e. Keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan, merupakan pemimpin yang memperhatikan kenyamanan kerja dan menekankan pada tugas dan tanggungjawab.
- f. Pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan, merupakan pemimpin yang menekankan keterampilan/keahlian tertentu dan selalu melibatkan karyawan dalam menangani masalah.
- g. Pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja, merupakan pemimpin yang melibatkan karyawan dalam menambil keputusan dalam kemajuan sekolah.
- h. Pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru, merupakan pemimpin yang melibatkan suri tauladan dalam bersikap dan bertindak.
- i. Kepedulian pimpinan terhadap guru, merupakan pemimpin penuh perhatian terhadap pengembangan guru.
- j. Pimpinan menganjurkan tindakan yang menjadi tugas dan tanggung jawab, merupakan pemimpin yang memberikan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas guru.
- k. Pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan, merupakan pemimpin yang memberikan kesempatan terhadap guru untuk meningkatkan pendidikannya.
- l. Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi ditempat kerja, merupakan pemimpin yang selalu melakukan musyawarah mufakat dalam mengambil keputusan.

2. Kepuasan Kerja, yaitu suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang diakibatkan oleh penilaian terhadap pekerjaan (Locke, 1983). Kepuasan Kerja dalam penelitian adalah kepuasan kerja guru yang menjadi objek penelitian. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator:
  - a. Gaji yang diterima, merupakan penerimaan dalam bentuk uang maupun insentif, bonus yang diterima.
  - b. Kemandirian terhadap pekerjaan, merupakan banyaknya independensi yang berkaitan dengan pekerjaan guru.
  - c. Hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi, merupakan guru yang seprofesi dalam melaksanakan pekerjaan di tempat kerja.
  - d. Komunikasi dengan atasan, merupakan koordinasi dengan atasan di tempat kerja.
  - e. Kerjasama dengan atasan, merupakan kerjasama dalam mengambil keputusan.
  - f. Kebanggaan dengan profesi guru, merupakan rasa bangga dengan status sebagai guru.
  - g. Kebijakan sekolah, merupakan hal-hal yang harus dilakukan sebagai rutinitas tetap pekerjaan.
  - h. Ketentuan pekerjaan saat ini, merupakan ketentuan pelaksanaan pekerjaan.
3. Kinerja, yaitu hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Bernardin dan Russel, 1993). Kinerja dalam penelitian adalah kinerja guru taman kanak-kanak sc

kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Kinerja guru diukur berdasarkan indikator :

- a. Pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu, merupakan jumlah yang dihasilkan.
- c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban
- d. Sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja
- e. Menangani dengan cepat
- f. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- g. Efektivitas melaksanakan pekerjaan
- h. Jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik
- i. Kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik
- j. Hubungan kerjasama sesama rekan kerja, dan atasan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dan sekaligus menguji hipotesis.

Rancangan penelitian ini :

1. Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama (Arikunto, 2002).
2. Penelitian ini juga termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu suatu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Arikunto, 2002).
3. Berdasarkan analisis datanya penelitian ini merupakan penelitian analisis, karena menganalisis data sampel dengan statistik induktif dan statistik deskriptif yang digeneralisasi untuk kesimpulan populasi (Arikunto, 2002). Data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat *cross sectional* yang diperoleh dari responden dalam merespon item-item yang berkaitan dengan variabel-variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru selama penelitian dilaksanakan yaitu dalam waktu lima bulan.

## B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru taman kanak-kanak se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota.

### 2. Sampel

Sampel dalam penelitian dilakukan secara *purposive sample* yaitu seluruh guru taman kanak-kanak se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Teknik pengumpulan sampel ini mengacu pada pendapat Arikunto bahwa kalau populasi dibawah 100 termasuk populasi kecil, dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 51 orang guru, maka seluruh populasi ini dijadikan sampel.

### 3. Teknik Sampling

Menurut Sugiyono, teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2006:128). Agar diperoleh sampel yang representatif, teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan proporsional random sampling (*random sampling*).

### 4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Taman Kanak-kanak se Kecamatan Lareh Sago halaban Kabupaten Lima Puluh Kota dan dilaksanakan selama 3 bulan mulai bulan Maret sampai Mei 2016. Subjek penelitian ini adalah guru-guru yang berada di Taman Kanak-kanak se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota, peneliti memilih wilayah tersebut sebagai tempat penelitian didasarkan pada pertimbangan kemudahan,

keterbatasan waktu dan tenaga dalam menyelesaikan TAPM ini. Disamping itu, peneliti tertarik dengan dinamika dan tingkat kompetensi guru-guru dalam mencapai prestasi akademik dan non akademik untuk anak didiknya.

### C. Instrumen Penelitian

#### 1. Jenis Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga buah, yaitu instrumen untuk variabel tentang kepemimpinan kepala sekolah, variabel kepuasan kerja, dan kinerja guru. Instrumen tersebut berupa angket yang disusun sesuai dengan variabel-variabel tersebut. Untuk memperoleh data, pembuatan instrumen terlebih dahulu dilakukan inventarisasi indikator dari masing-masing variabel. Aspek-aspek yang akan diungkap melalui instrumen kuesioner ini merupakan aspek-aspek yang berkaitan dengan tentang kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Alternatif jawaban butir soal dapat diukur dengan skala Likert yang disesuaikan dan diberi alternatif jawaban dengan pembobotan sebagai berikut:

- a. Alternatif jawaban variabel tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja pembobotannya adalah 1 = tidak pernah, 2 = pernah, 3 = sering 4 = selalu.
- b. Alternatif jawaban variabel kinerja guru pembobotannya adalah 1 = tidak setuju, 2 = kurang setuju, 3= setuju, 4 = sangat setuju.

## 2. Uji coba instrumen

### a. Validitas

Instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebelumnya akan diuji coba. Pelaksanaan uji coba akan dikenakan pada sumber data yang bukan termasuk anggota pada sampel yang telah terpilih. Uji coba dimaksudkan untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel, dan dalam penelitian ini akan dilakukan uji coba khususnya uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji coba tersebut diolah dengan menggunakan bantuan SPSS 15.

Uji validitas instrumen perlu dilakukan peneliti untuk memperoleh instrumen yang valid. Hal ini sesuai dengan makna validitas yang dikemukakan Arikunto (2002:158) bahwa validitas adalah "suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen". Di dalam penelitian ini uji validitas menggunakan validitas konstruk. Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksikan tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berdasarkan teori tertentu. Uji validitas dilakukan terhadap responden di luar sampel penelitian yang mempunyai sifat dan ciri yang sama dengan responden yang akan menjadi sampel penelitian. Pelaksanaan uji coba dilakukan terhadap 30 guru diluar populasi dalam penelitian ini. Dalam rangka mendapatkan data yang akurat dan kredibel, pada penelitian ini dilaksanakan uji coba alat pengumpul data. Empat alat ukur yang dipergunakan oleh peneliti masing-masing, yaitu, alat ukur tentang kepemimpinan kepala sekolah, alat ukur kepuasan kerja guru alat ukur kinerja guru dan Hasil uji coba tersebut akan diolah dengan

menggunakan bantuan SPSS 15.

Validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total" *Product Moment (Pearson)* ". Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen dari masing-masing variabel yaitu variabel tentang kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Kriteria pengujinya dilakukan dengan cara membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil perhitungan ternyata  $r$  hitung  $> r$  tabel maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka dianggap tidak valid (invalid), maka instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian.

#### b. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:168). Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang reliabel apabila dipergunakan dalam penelitian akan diperoleh data yang dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut baik dan mantap, artinya alat ukur tersebut walaupun beberapa kali dipergunakan untuk mengumpulkan data hasilnya tetap sama.

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Adapun alat analisisnya menggunakan metode belah dua (*split half*) dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan total skor genap,

selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus "Alpha Cronbach".

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket. Pertimbangan digunakannya metode tersebut, karena keterbatasan waktu peneliti dan luasnya wilayah penelitian. Menurut Arikunto (2002:135) angket adalah kumpulan dari pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (dalam hal ini disebut responden), dan cara menjawab juga dilakukan dengan tertulis. Angket yang digunakan adalah angket tertutup, yaitu angket yang menghendaki jawaban pendek, dan tertentu yang telah disedakan oleh peneliti dengan cara memberikan tanda centang (/) pada alternatif jawaban yang dipilih. Alternatif jawaban yang akandiperoleh dalam hal ini adalah berkenaan dengan tentang kepemimpinan kepala sekolah,kepuasan kerja dan kinerja guru.

#### E. Metode Analisis Data

##### 1. Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk pengujian hipotesis yang pertama dan kedua menggunakan regresi linear sederhana. Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional maupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linear sederhana adalah (Sugiyono, 2007:255):

$$Y = a + bx$$

Dimana:

Y = Kinerja guru

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Kepala Sekolah,

X<sub>2</sub> = Kepuasan Keja Guru

a = Kostanta

b = Koefisien regresi

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk menjawab hipotesis penelitian digunakan teknik multiple regresi dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2007: 275),

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \sum$$

Dimana:

$Y$  = Kinerja guru

$X_1$  = Kepemimpinan Kepala Sekolah

$X_2$  = Kepuasan Kerja

$a$  = Kostanta

$b$  = Koefisien regresi

## 3. Uji ketepatan parameter praduga ( uji t )

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2007: 81). Dalam penelitian ini Uji t statistik digunakan untuk menguji apakah variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja guru ( $Y$ ). Pengujian ini dilakukan dengan asumsi bahwa variabel-variabel lain adalah nol.

Langkah-langkahnya sebagai berikut.

### a. Menentukan Hipotesis

- 1)  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ : Tidak ada kontribusi yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
- 2)  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ : Ada kontribusi yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

b. Menentukan batas derajat signifikan

Batas derajat signifikansi yang digunakan adalah 5%.

c. Menentukan kriteria pengujian

1)  $H_0$  diterima apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hit} \leq t_{tabel}$

2)  $H_0$  ditolak apabila  $t_{hit} > t_{tabel}$  atau  $t < -t_{tabel}$

d. Perhitungan nilai t dengan rumus sebagai berikut.

$$t = \frac{b}{Sb}$$

$b$  = koefisien regresi

$Sb$  = standar error

#### 4. Uji ketepatan model (uji F)

Uji F adalah untuk menguji ketepatan model regresi (Setiaji, 2006:31). Menurut Kuncoro (2007:82) Uji F Statistik digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai kontribusi secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) iklim organisasi ( $X_2$ ) dan pemberian insentif ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen kepuasan kerja guru ( $Y$ ).

Adapun prosedurnya adalah sebagai berikut.

- a. Menentukan  $H_0$  dan  $H_1$  (Hipotesis Nihil dan Hipotesis alternatif).
- b. Menentukan *level of signifikan* (misalnya  $\alpha = 5\%$ ).
- c. Kriteria uji-F, dengan melihat hasil print out komputer, jika hasil  $F_{hitung}$  lebih besar dari 4, maka model dalam analisis sudah tepat (*fit*) (Setiaji, 2006:22).
- d. Apabila  $F_{hitung} > 4$  maka  $H_0$  ditolak, berarti signifikan. Sebaliknya,

apabila  $F_{hitung} < 4$  maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak signifikan.

Rumus Uji F yang digunakan seperti yang dikemukakan oleh Setiaji (2006: 31) sebagai berikut.

$$F_{reg} = \frac{R^2(k-l)}{(l-R^2)/(n-k)}$$

Dimana k = konstanta.

Jika F hitung sudah lebih besar dari 4, maka model di atas sudah tepat (*fit*) (Setiaji; 2006:32).

### **5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Kuncoro (2007:84) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.Untuk menentukan besarnya sumbangan prediktor terhadap kriterium atau peran variabel bebas terhadap variable terikat. $R^2$  adalah perbandingan antara variasi dependen (terikat) yang dijelaskan oleh variasi independen (bebas). Semua variabel di luar model diwadahi dalam E, jika variabel dalam model hanya menjelaskan 0,2 maka berarti sebesar 0,8 ditentukan oleh variabel diluar model. Semakin besar ukuran sampel maka nilai  $R^2$  cenderung makin kecil (Setiaji, 2006: 28).

Rumus  $R^2$  :

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \bar{Y})^2}{\sum(Y - Y)^2}$$

### **6. Sumbangan Prediktor**

Sumbangan prediktor digunakan untuk mengetahui berapa sumbangan (peran) masing-masing variabel bebas.Ada dua jenis sumbangan, yaitu sumbangan efektif dan sumbangan relatif. Jumlah sumbangan efektif untuk semua variabel sama dengan koefisien

determinasi, sedangkan jumlah sumbangan relatif untuk semua variabel bebasnya sama dengan 1 atau 100% (Budiyono, 2004: 293). Sumbangan efektif disajikan dengan SE, dan sumbangan relatif disajikan SR, terhadap terjadinya regresi linear disajikan dalam bentuk formula sebagai berikut.

$$SE(X)\% = \beta_{x1..n} \cdot r_{yx1...n}$$

$$SR(X)\% = \frac{SE(X)\%}{R^2}$$

Keterangan:

$\beta_{x1..n}$  = standar koefisien beta;

$r_{yx1...n}$  = koefisien korelasi antara kriteria dengan prediktor;

$R^2$  = nilai R square.

## 7. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Variabel pengganggu e dari suatu regresi disyaratkan berdistribusi normal. Hal ini untuk memenuhi asumsi zero mean. Jika variabel e berdistribusi normal, maka variabel yang diteliti Y juga berdistribusi normal. Untuk menguji normalitas e, dapat digunakan formula Jarque Berra (JB test) sebagai berikut (Gujarati, 2006:136).

$$JB = n \left[ \frac{s^2}{6} + \frac{(k-3)^2}{24} \right]$$

Keterangan:

S = skewness (kemencengan);

K = kurtosis (keruncingan).

### b. Uji Linieritas

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang dijadikan prediktor mempunyai hubungan yang linier atau tidak terhadap variabel terikatnya. Teknik analisis yang digunakan adalah

analisis varians/ANOVA.Pada analisis ini dihitung harga F berdasarkan harga tabel.Jika harga F hitung lebih besar daripada harga tabel, berarti linieritasnya signifikan, begitu sebaliknya jika harga F hitung lebih kecil daripada harga F tabel maka liniaritasnya tidak signifikan.Kriteria keputusan liniaritas juga didasarkan atas signifikansi ( $F$  hitung), apabila  $F$  hitung lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 5 %, berarti linieritasnya signifikan. Untuk menghitung harga F dan  $F$  dapat digunakan paket program SPSS 15 for windows.

#### c. Heteroskedastisitas

Heteroskedasitas adalah kondisi dimana sebaran atau varian faktor gangguan (*disturbance*) tidak konstan sepanjang observasi.Jika harga X makin besar maka sebaran Y makin lebar atau makin sempit. Menurut Hanke dan Ritsch dalam Mudrajad (2007:96) Heterokedastisitas muncul apabila kesalahan atau residu dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lain. Permasalahan heteroskedastisitas menyebabkan bias pada variasi dari *standar error*, hal ini akan mengakibatkan uji t yaitu b/seb, menjadi bias (tidak dapat dipercaya), sehingga penaksiran regresi tidak dapat dipakai untuk mengambil keputusan.

#### d. Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah korelasi linier yang *perfect* (100 %) atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model (Setiaji, 2006: 39). Jika di antara variabel penjelas ada yang memiliki

korelasi tinggi maka hal ini mengindikasikan adanya problem multikolinieritas. Dalam uji multikolinieritas melalui *printout* komputer, terlihat adanya hasil *collinieritydiagnosis* dan *coefficientcorrelation*. Apabila nilai koefisien korelasi variabel bebas mendekati angka 1, menunjukkan adanya multikolinieritas. Demikian juga nilai toleransi mendekati nol. Atau nilai inflasi variance (VIF) cenderung besar/mendekati 10 (Setiaji, 2006: 75-76).



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

Taman Kanak-Kanak di kecamatan Lareh Sago Halaban pada awalnya belum banyak berkembang yang ada hanya berjumlah 5 TK, dan pada akhirnya sesuai dengan perkembangan ilmu dan peraturan pemerintah tentang wajib lembaga Taman Kanak-Kanak sekurangnya satu TK dalam satu jorong maka bermunculan lah TK baru yang jumlahnya cukup banyak. Pada mulanya Taman Kanak-Kanak ini belum diminati dan belum adanya perhatian masyarakat, sekarang jumlah TK yang ada di Kecamatan Lareh Sago Halaban 15 TK dengan jumlah guru 51 orang, semuanya masih milik yayasan.

#### **B. Hasil**

Hasil penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru taman kanak-kanak se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Pada penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh melalui kuesioner terdiri dari 4 kelompok data kuesioner yaitu karakteristik responden, kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dan kinerja guru taman kanak-kanak sc Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota. Berikut ini akan dijelaskan lebih rinci.

## 1. Karakteristik Responden

Hasil penelitian yang dilakukan pada 51 responden yang merupakan guru diperoleh karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan dan masa kerja.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 menampilkan jenis kelamin responden dengan tujuan untuk mengetahui distribusi jenis kelamin guru taman kanak-kanak se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota

**Table 4.1**

#### **Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	-	-
2	Perempuan	51	100
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100.</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

Semua responden dalam penelitian ini adalah guru taman kanak-kanak se Kecainatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota dengan semua jenis kelamin perempuan sebanyak 51 orang (100%), dan tidak ada guru laki-laki (0%)

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur responden adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 25 Tahun	6	11,8
2	23-45 Tahun	23	45,1
3	36-46 Tahun	21	41,2
4	> 46 Tahun	1	2,0
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

Dari Tabel 4.2, umur responden 23 - 35 tahun sebanyak 23 orang (45,1%), setelah itu diikuti oleh usia 36 - 46 tahun sebanyak 21 orang (41,2%). Artinya kondisi para guru mayoritas berada pada posisi usia produktif.

#### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTA/sederajat	51	100
2	S-1		
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	10	19,6
2	5,1 -10 Tahun	28	54,9
3	> 10,1 Tahun	13	25,5
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

Dari Tabel 4.4, mayoritas masa kerja responden 5-10 tahun sebanyak 28 orang (54,9%), setelah itu diikuti oleh masa kerja > 10 tahun sebanyak 13 orang (25,5%), sisanya masa kerja < 5 tahun sebanyak 10 orang (19,6%). Artinya kondisi para guru mayoritas berada pada posisi cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya.

#### e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat Fungsional

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pangkat fungsional responden adalah sebagai berikut.

**Tabel. 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Pangkat**

No	Pangkat	Jumlah	Persentase
1	Golongan II	51	100
2	Golongan III	-	-
3	Golongan IV	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100.</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4.5. semua guru pangkat responden golongan II sebanyak sebanyak 51 orang (100%), tidak ada golongan III, golongan IV.

#### f. Karakteristik Responden Berdasarkan Sertifikasi Guru

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan sertifikat guru responden adalah sebagai berikut.

Tabel.4.6

**Distribusi Frekuensi Sertifikasi Guru**

No	Sertifikasi	Jumlah	Persentase
1	Sudah	12	23,5
2	Belum	39	76,5
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Data primer diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4.6. di atas, mayoritas guru belum menerima sertifikasi guru sebanyak sebanyak 39 orang (39%), dan yang telah menerima sertifikasi sebanyak 12 orang (23,5%).

## 2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 51. Variabel yang diteliti terdiri dari dua variabel bebas, yaitu: kepemimpinan, ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan satu variabel terikat, yaitu: kinerja guru (Y).

Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Adapun dasar interpretasi skor item dalam variabel penelitian adalah sebagaimana digambarkan pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**

**Dasar Interpretasi Skor Item Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Nilai Skor (NS)	Interpretasi
1.	Kepemimpinan( $X_1$ )	$0 \leq NS \leq 1,5$	Sangat rendah
		$1,6 \leq NS \leq 2,5$	Rendah
		$2,6 \leq NS \leq 3,5$	Cukup
		$3,6 \leq NS \leq 4,5$	Tinggi
		$NS > 4,6$	Sangat tinggi
2.	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	$0 \leq NS \leq 1,5$	Sangat tidak puas
		$1,6 \leq NS \leq 2,5$	Tidak puas
		$2,6 \leq NS \leq 3,5$	Cukup
		$3,6 \leq NS \leq 4,5$	Puas
		$NS > 4,6$	Sangat puas
3.	Kinerja Guru (Y)	$0 \leq NS \leq 1,5$	Sangat rendahs
		$1,6 \leq NS \leq 2,5$	Rendah
		$2,6 \leq NS \leq 3,5$	Cukup
		$3,6 \leq NS \leq 4,5$	Tinggi
		$NS > 4,6$	Sangat tinggi

Sumber: Huseno (2007)

Deskripsi statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan

sebagai berikut.

#### a. Deskriptif Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur dengan 12 item penjabaran indikator kepemimpinan, yaitu pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah ( $X_{1.1}$ ), pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang ( $X_{1.2}$ ), sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan ( $X_{1.3}$ ), sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid ( $X_{1.4}$ ), keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan, ( $X_{1.5}$ ), pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan ( $X_{1.6}$ ), pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja ( $X_{1.7}$ ), pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru ( $X_{1.8}$ ), kedpedulian pimpinan terhadap guru ( $X_{1.9}$ ), pimpinan menganjurkan tindakan yang menjadi tugas dan tanggung jawab ( $X_{1.10}$ ), pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan ( $X_{1.11}$ ), pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja ( $X_{1.12}$ ) dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8****Analisis Deskriptif Kepemimpinan**

Item	skor jawaban variabel kepemimpinan ( $X_1$ )					Mean					
	Sangat kurang		kurang	Cukup	Tinggi						
	1		2	3	4						
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	Mean		
pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah ( $X_{1,1}$ )	-	-	-	-	5	9,8	29	56,9	17	33,3	4,24
pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang ( $X_{1,2}$ )	-	-	-	-	6	11,8	28	54,9	17	33,3	4,22
sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan ( $X_{1,3}$ )	-	-	-	-	9	17,6	33	64,7	9	17,6	4,00
sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid ( $X_{1,4}$ )	-	-	-	-	6	11,8	34	66,7	11	21,6	4,10
keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan. ( $X_{1,5}$ )	-	-	-	-	3	5,9	34	66,7	14	27,5	4,33
pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan ( $X_{1,6}$ )											4,22
Pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja ( $X_{1,7}$ )	-	-	-	-	3	5,9	31	60,8	17	33,3	4,27
pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru ( $X_{1,8}$ )	-	-	-	-	6	11,8	33	64,7	12	23,5	4,12
kepedulian pimpinan terhadap guru ( $X_{1,9}$ )	-	-	-	-	4	7,8	34	66,7	13	25,5	4,18
Pimpinan menunjukkan tindakan yang menjadi tugas dan tanggungjawab ( $X_{1,10}$ )	-	-	-	-	10	19,6	30	58,8	11	21,6	4,02
Pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan ( $X_{1,11}$ )	-	-	-	-	6	11,8	30	58,8	15	29,4	4,18
Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja ( $X_{1,12}$ )	-	-	-	-	5	9,8	27	52,9	19	37,3	4,27
Mean = 4,18											
Hasil = Tinggi											

Sumber : Data primer diolah (2016)

Tabel 4.8, menunjukkan bahwa indikator variabel kepemimpinan menurut responden sebagai berikut.

- 1) Pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah ( $X_{1.1}$ ), menjawab cukup sebanyak (9,8%), menjawab tinggi sebanyak (56,9%), menjawab sangat tinggi (33,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah ( $X_{1.1}$ ) sebesar 4,24. Artinya guru merasakan sangat tinggi pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah.
- 2) Pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang ( $X_{1.2}$ ) menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab tinggi sebanyak (54,9%), menjawab sangat tinggi (33,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang ( $X_{1.2}$ ) sebesar 4,22. Artinya, guru merasakan sangat tinggi pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang.
- 3) Sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan ( $X_{1.3}$ ), menjawab cukup sebanyak (17,6%), menjawab tinggi sebanyak (64,7%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (17,6%) Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan ( $X_{1.3}$ )

sebesar 4,00. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan.

- 4) Sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid ( $X_{1.4}$ ) menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab tinggi sebanyak (66,7%), menjawab sangat tinggi sebanyak (21,6%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid ( $X_{1.4}$ ) sebesar 4,10. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid kerja.
- 5) Keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan, ( $X_{1.5}$ ), menjawab cukup sebanyak (5,9%), menjawab tinggi sebesar (54,9%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (39,2%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indicator keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan ( $X_{1.5}$ ), sebesar 4,33. Artinya, guru merasakan tinggi merasakan adanya keterbukaan pimpinan dalam kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan.
- 6) Pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan ( $X_{1.6}$ ) menjawab cukup sebanyak (5,9%), menjawab tinggi sebanyak (66,7%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (27,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indicator pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan ( $X_{1.6}$ ) sebesar

- 4.22. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan.
- 7) Pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja ( $X_{1.7}$ ) menjawab cukup sebanyak (5,9%), menjawab tinggi sebanyak (60,8%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (33,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indicator pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja ( $X_{1.7}$ ) sebesar 4,27. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja.
- 8) Pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru ( $X_{1.8}$ ), menjawab cukup sebanyak ( $X_{1.8}\%$ ), menjawab tinggi sebanyak (64,7%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (23,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indicator pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru ( $X_{1.8}$ ) sebesar 4,12. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru .
- 9) Kepedulian pimpinan terhadap guru ( $X_{1.9}$ ), menjawab cukup sebanyak (7,8%), menjawab tinggi sebanyak (66,7%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (25,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indicator kepedulian pimpinan terhadap guru ( $X_{1.9}$ ) sebesar 4,18. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan kepedulian pimpinan terhadap guru.
- 10) Pimpinan menunjukan tindakan yang menjadi tugas dan tanggung jawab ( $X_{1.10}$ ) menjawab cukup sebanyak (19,6%), menjawab tinggi sebanyak (58,8%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (21,6%).

Rerata (mean) jawaban responden terhadap indicator pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan ( $X_{1.10}$ ) sebesar 4,02. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan.

- 11) Pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan ( $X_{1.11}$ ) menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab tinggi sebanyak (58,8%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (29,4%). Rerata (mean) jawaban responden terhadap indicator k. Pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan ( $X_{1.11}$ ) sebesar 4,18. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan
- 12) Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja ( $X_{1.12}$ ) menjawab cukup sebanyak (9,8%), menjawab tinggi sebanyak (52,9%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (37,3%). Rerata (mean) jawaban responden terhadap indicator pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja ( $X_{1.12}$ ) sebesar 4,27. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja

### b. Deskriptif Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 8 item indikator, yaitu: gaji yang diterima ( $X_{2.1}$ ), kemandirian terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ ), hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi ( $X_{2.3}$ ), komunikasi dengan atasan ( $X_{2.4}$ ), kerjasama dengan atasan ( $X_{2.5}$ ), kebanggaan dengan

profesi guru ( $X_{2.6}$ ), kebijakan sekolah ( $X_{2.7}$ ), ketentuan pekerjaan saat ini ( $X_{2.8}$ ), dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut.

**Tabel 4.9****Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja**

Item	skor jawaban variabel kepuasan kerja ( $X_2$ )									Mean n
	Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Cukup		Puas		Sangat Puas	
	1		2		3		4		5	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Gaji yang diterima ( $X_{2.1}$ )	-	-	-	-	8	15,7	25	49	18	35,3
Kemandirian terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ )	-	-	-	-	7	13,7	29	56,9	15	29,4
Jilibungan kerjasama dengan rekan seprofesi ( $X_{2.3}$ )	-	-	-	-	7	13,7	31	60,8	13	25,5
Komunikasi dengan atasan ( $X_{2.4}$ )	-	-	-	-	-	-	38	74,5	13	25,5
Kerjasama dengan atasan ( $X_{2.5}$ )	-	-	-	-	6	11,8	34	66,7	11	21,6
Kebanggan dengan profesi guru ( $X_{2.6}$ )	-	-	-	-	4	7,8	34	66,7	13	25,5
Kebijakan sekolah ( $X_{2.7}$ )	-	-	-	-	9	17,6	27	52,9	15	29,4
Ketentuan pekerjaan saat ini ( $X_{2.8}$ )	-	-	-	-	6	11,8	31	60,8	14	27,5
Mean = 4,16										
Hasil = Tinggi										

Sumber : Data primer diolah (2016)

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa indikator variabel kepuasan kerja menurut responden sebagai berikut.

- 1) Gaji yang diterima ( $X_{2.1}$ ) menjawab sangat rendah tidak ada, menjawab cukup sebanyak (15,7%), menjawab puas sebanyak (49%), dan menjawab sangat puas sebanyak (35,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator gaji yang diterima

( $X_{2.1}$ ) sebesar 4,20. Artinya, guru merasakan puas terhadap gaji yang diterima.

- 2) Kemandirian terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ ), cukup sebanyak (13,7%), menjawab puas sebanyak (17,8%), dan menjawab sangat puas sebanyak (56,9%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kemandirian terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ ) sebesar 4,16. Artinya, guru merasakan puas terhadap kemandirian terhadap pekerjaan.
- 3) Hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi ( $X_{2.3}$ ), menjawab cukup sebanyak (13,7%), menjawab puas sebanyak (60,8%), dan menjawab sangat puas sebanyak (25,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi ( $X_{2.3}$ ) sebesar 4,12, Artinya, guru merasakan puas terhadap hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi.
- 4) Komunikasi dengan atasan ( $X_{2.4}$ ), menjawab puas sebanyak (74,5%), dan menjawab sangat puas sebanyak (25,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator komunikasi dengan atasan ( $X_{2.4}$ ) sebesar 4,25. Artinya, guru merasakan puas terhadap komunikasi dengan atasan.
- 5) Kerjasama dengan atasan ( $X_{2.5}$ ), menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab puas sebanyak (66,7%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kerjasama dengan atasan ( $X_{2.5}$ ) sebesar 4,10. Artinya, guru merasakan puas terhadap kerjasama dengan atasan.

- 6) Kebanggaan dengan profesi guru ( $X_{2.6}$ ), menjawab cukup sebanyak (7,8%), menjawab puas sebanyak (66,7%), dan menjawab sangat puas sebanyak (25,5%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kebanggaan dengan profesi guru ( $X_{2.6}$ ) sebesar 4,18. Artinya, guru merasa puas terhadap kebanggaan dengan profesi guru.
- 7) Kebijakan sekolah ( $X_{2.7}$ ), menjawab cukup sebanyak (17,6%), menjawab puas sebanyak (52,9%), dan menjawab sangat puas sebanyak (29,4%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kebijakan sekolah ( $X_{2.7}$ ) sebesar 4,12. Artinya, guru merasa puas terhadap kebijakan sekolah.
- 8) Ketentuan pekerjaan saat ini ( $X_{2.8}$ ) menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab puas sebanyak (60,8%), dan menjawab sangat puas sebanyak (27,5%) Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator ketentuan pekerjaan saat ini ( $X_{2.8}$ ) sebesar 4,16. Artinya, guru merasa puas terhadap ketentuan pekerjaan saat ini.

### c. Deskriptif Kinerja Guru

Variabel kinerja guru diukur dengan 10 item penjabaran indikator, yaitu pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan ( $Y_1$ ), dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu ( $Y_2$ ), menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban ( $Y_3$ ), sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja ( $Y_4$ ), menangani dengan cepat ( $Y_5$ ), menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ( $Y_6$ ), efektivitas

melaksanakan pekerjaan (Y.<sub>7</sub>), jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik (Y.<sub>8</sub>), kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y.<sub>9</sub>), serta hubungan kerjasama sesama rekan kerja, dan atasan (Y.<sub>10</sub>) dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru**

Item	Skor Jawaban Variabel Kinerja Guru (Y)										Mean	
	Sangat rendah		rendah		Cukup		Tinggi		Sangat Tinggi			
	1		2		3		4		5			
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)		
pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan (Y. <sub>1</sub> )	-	-	-	-	7	13,7	37	72,5	7	13,7	4,0	
dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu (Y. <sub>2</sub> )	-	-	-	-	8	15,7	34	66,7	9	17,6	4,02	
menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban(Y. <sub>3</sub> )	-	-	-	-	9	17,6	26	51	16	31,4	4,14	
sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja (Y. <sub>4</sub> )	-	-	-	-	-	-	30	58,8	21	41,2	4,41	
Menangani dengan cepat (Y. <sub>5</sub> )	-	-	-	-	4	7,8	30	58,8	17	33,3	4,25	
menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ((Y. <sub>6</sub> )	-	-	-	-	6	11,8	26	51	19	37,3	4,25	
efektivitas melaksanakan pekerjaan (Y. <sub>7</sub> )	-	-	-	-	-	-	27	52,9	24	47,1	4,47	
jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik (Y. <sub>8</sub> )	-	-	-	-	9	17,6	29	56,9	13	25,5	4,08	
kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y. <sub>9</sub> )	-	-	-	-	8	15,7	24	47,1	19	37,3	4,22	
hubungan kerjasama sesama rekan kerja, dan atasan (Y. <sub>10</sub> )	-	-	-	-	7	13,7	22	43,1	22	43,1	4,29	
Mean = 4,21												
Hasil = Tinggi												

Sumber : Data primer diolah (2016)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indikator variabel kinerja guru

menurut responden sebagai berikut.

- 1) Pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan (Y<sub>1</sub>), menjawab cukup sebanyak (13,7%), menjawab tinggi sebanyak (72,5%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (13,7%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan(Y<sub>1</sub>) sebesar 4,00. Artinya, guru memiliki kinerja tinggi terhadap pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.
- 2) Dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu (Y<sub>2</sub>) menjawab cukup sebanyak (15,7%), menjawab tinggi sebanyak (88,7%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (17,6%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu (Y<sub>2</sub>) sebesar 4,02. Artinya, guru merasakan tinggi dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu .
- 3) Menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban (Y<sub>3</sub>), cukup sebanyak (17,6%), menjawab tinggi sebanyak (51,%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (31,4%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban (Y<sub>3</sub>) sebesar 4,14. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban.
- 4) Sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja (Y<sub>4</sub>),

menjawab tinggi sebanyak (58,8%), dan menjawab sangat tinggi sebesar (41,2%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja (Y.<sub>4</sub>) sebesar 4,41. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja.

- 5) Menangani dengan cepat (Y.<sub>5</sub>), menjawab cukup sebanyak (7,8%), menjawab tinggi sebanyak (58,8%), menjawab sangat tinggi sebanyak (33,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator menangani dengan cepat (Y.<sub>5</sub>) sebesar 4,25. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap menangani dengan cepat.
- 6) Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Y.<sub>6</sub>), menjawab cukup sebanyak (11,8%), menjawab tinggi sebanyak (51,%), menjawab sangat tinggi sebanyak (37,3%) Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Y.<sub>6</sub>), sebesar 4,25. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 7) Efektivitas melaksanakan pekerjaan (Y.<sub>7</sub>), menjawab tinggi sebanyak (52,9%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (47,1%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator efektivitas melaksanakan pekerjaan (Y.<sub>7</sub>) sebesar 4,47. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap efektivitas melaksanakan pekerjaan.
- 8) Jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik (Y.<sub>8</sub>) menjawab cukup sebanyak (17,6%), menjawab tinggi sebanyak (56,9%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (25,5%).

Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik (Y<sub>.8</sub>) sebesar 4,08. Artinya, guru merasakan tinggi jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- 9) Kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y<sub>.9</sub>) menjawab cukup sebanyak (15,7%), menjawab tinggi sebanyak (47,1%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (37,3%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y<sub>.9</sub>) sebesar 4,22. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik.
- 10) Kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y<sub>.10</sub>) menjawab cukup sebanyak (13,7%), menjawab tinggi sebanyak (43,1%), dan menjawab sangat tinggi sebanyak (43,1%). Rerata (*mean*) jawaban responden terhadap indikator kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik (Y<sub>.10</sub>) sebesar 4,29. Artinya, guru merasakan tinggi terhadap kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik.

### 3. Analisis Statistik Instrumen Penelitian

Sebelum pengambilan data penelitian ini dimulai, pertama-tama dilakukan uji coba instrumen penelitian, dengan uji validitas dan reliabilitas sebagaimana berikut.

#### a. Uji Validitas Instrumen

Suatu instrument pengukur yang valid diperlukan dengan tujuan untuk menghasilkan hasil pengukuran yang relevan. Untuk itu

setiap item yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden, harus memiliki presisi yang tinggi dalam pengukuran variabel yang akan diteliti. Validitas setiap item pertanyaan atau pernyataan dapat dilihat pada  $r_{hitung}$  dalam kolom “*Corrected Item-Total Correlation*”. Selanjutnya menurut (Hastono,2006) bahwa untuk menguji reliabilitas data dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  untuk korelasi setiap item pertanyaan atau pernyataan dengan  $r_{tabel}$ . Keputusan, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pernyataan atau pertanyaan item tersebut valid (Hastono, 2006).

Dalam penelitian ini jumlah responden untuk pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner adalah 50 responden, dan diperoleh nilai  $r_{tabel}$  untuk derajat bebas 48 ( $df = n-2$ ), dan alpha = 0,05 sebesar 0,304, dan lihat tabel  $r$  pada lampiran bahwa  $r_{hitung}$  untuk setiap pernyataan yang digunakan pada setiap variabel penelitian, jika diperoleh lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan valid dan berarti item pertanyaan kuesioner penelitian dapat untuk mengukur variabel penelitian.

Hasil uji validitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Variabel	Item (Pernyataan)	Korelasi Item-Total	r-tabel	Keterangan
$X_1$	$X_{1.1}$	0,692	0,304	valid
	$X_{1.2}$	0,649	0,304	valid
	$X_{1.3}$	0,558	0,304	valid
	$X_{1.4}$	0,537	0,304	valid
	$X_{1.5}$	0,413	0,304	valid
	$X_{1.6}$	0,471	0,304	valid
	$X_{1.7}$	0,424	0,304	valid
	$X_{1.8}$	0,568	0,304	valid
	$X_{1.9}$	0,378	0,304	valid
	$X_{1.10}$	0,627	0,304	valid
	$X_{1.11}$	0,697	0,304	valid
	$X_{1.12}$	0,723	0,304	valid

Sumber : Data primer (2016)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas diketahui semua item pertanyaan memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* diatas nilai  $r_{tabel}$  sebesar  $> 0,304$ , maka semua item pertanyaan dinyatakan valid dan dimasukkan dalam pengolahan data selanjutnya.



**Tabel 4.12**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)**

Variabel	Item (Pernyataan)	Korelasi Item-Total	r-tabel	Keterangan
X <sub>2</sub>	X <sub>2.1</sub>	0,722	0,304	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,773	0,304	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,529	0,304	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,362	0,304	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,411	0,304	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,525	0,304	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,755	0,304	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,657	0,304	Valid

Sumber : Data primer (2016)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas diketahui semua item memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,304 maka item-item diatas dinyatakan valid dan dimasukkan dalam pengolahan data selanjutnya.

**Tabel 4.13**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**  
**Kinerja Guru (Y)**

Variabel	Item (Pernyataan)	Korelasi Item-Total	r-tabel	Keterangan
Y	Y. <sub>1</sub>	0,719	0,304	Valid
	Y. <sub>2</sub>	0,595	0,304	Valid
	Y. <sub>3</sub>	0,637	0,304	Valid
	Y. <sub>4</sub>	0,368	0,304	Valid
	Y. <sub>5</sub>	0,570	0,304	Valid
	Y. <sub>6</sub>	0,612	0,304	Valid
	Y. <sub>7</sub>	0,386	0,304	Valid
	Y. <sub>8</sub>	0,632	0,304	Valid
	Y. <sub>9</sub>	0,697	0,304	Valid
	Y. <sub>10</sub>	0,737	0,304	Valid

Sumber : Data primer (2016)

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas diketahui semua item memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,304 maka item-item diatas dinyatakan valid dan dimasukkan dalam pengolahan data selanjutnya.

#### b. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Selanjutnya uji reliabilitas dilakukan terhadap semua item, tujuan uji coba reliabilitas ialah mencari besaran indeks untuk menunjukkan seberapa besar suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan menggunakan metode Koefisien Reliabilitas dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Suatu *construct* dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Sekaran, 2003).

Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

**Tabel 4.14**

**Rekapitulasi Hasil Uji Coba Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Reliabilitas</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>yang reliabel</b>	
X <sub>1</sub>	0,874	0,6	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,854	0,6	Reliabel
Y	0,875	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2016)

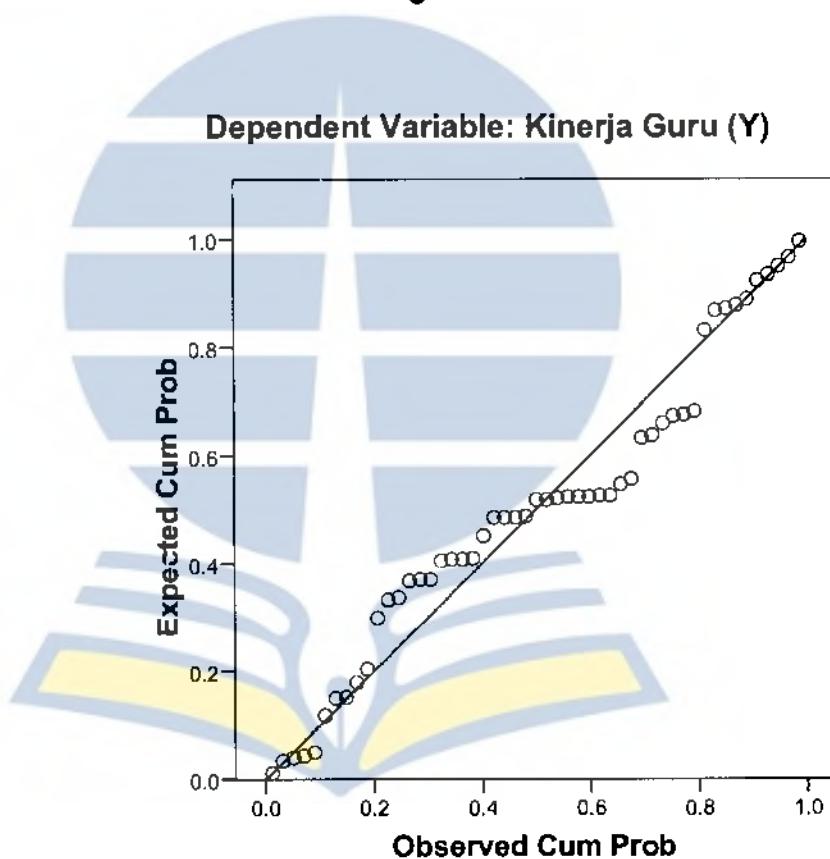
Pada tabel 4.14 terlihat bahwa data berdasarkan hasil uji coba reliabilitas instrumen, dan hasilnya koefisien reliabilitas Cronbach's alpha menunjukkan bahwa semua item variabel penelitian dapat dikatakan reliable. Dengan demikian semua item instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini telah valid dan reliabel yang berarti semua item penelitian sudah dapat digunakan untuk mengukur dengan benar.

### 1) Uji Normalitas

Variabel dependen (Y) mempunyai distribusi normal untuk setiap pengamatan variabel Independen (X) dapat diketahui

dari P-P Plot residual, bila data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan bila data jauh dari garis diagonal maka regresi kurang memenuhi asumsi normalitas. Adapun diagram P-P Plot residual yang muncul dari pengolahan data sebagaimana berikut.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Gambar 4.1**

**Diagram Normalitas Kinerja Guru**

Sumber : Data Olahan Output SPSS (2016)

Pada dua gambar diagram diatas menunjukan pola diagram yang berdistribusi normal.

## 2) Deteksi Multikolinieritas

Ada tidaknya terjadi multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF. Batasan nilai untuk dua variabel dikatakan berkolinieritas tinggi bisa dilihat melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factors*). Apabila nilai VIF untuk variabel bebas lebih besar dari 10, maka salah satu diantara variabel yang berkorelasi tinggi tersebut harus direduksi dari model regresi (Hastono, 2006).

Pada Tabel 4.15 berikut dapat dilihat nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas.

**Tabel 4.15**

**Nilai VIF Uji Multikolinieritas**

<b>Model</b>	<b>Collinearity Statistic</b>	
	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
1 <b>(Constan)</b>		
X1_kepemimpinan	0,187	5,341
X2_kepuasan kerja	0,187	5,341

Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Sumber : Data primer (2016)

Dari hasil perhitungan dalam Tabel di atas terlihat nilai koefisien VIF dari dua variable bebas tampak, 5,341. Nilai tersebut lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan asumsi linier

terpenuhi, yang berarti model regresi berbentuk linier.

### 3) Uji Autokorelasi

Regresi dengan beberapa variabel independen biasanya juga mensyaratkan uji autokorelasi. Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi (Priyatno, 2008). Cara pengujinya adalah dengan melihat nilai Durbin Watson (D-W).

Uji auto korelasi diketahui dari nilai Durbin Watson berikut.

**Tabel 4.16**

**Model Summary**

Model	Change Statistics						Durbin-Watson
	R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
	Change						
1	0,889	191,597	2	48	,000	1,786	

a Predictors: (Constant), X1\_kepemimpinan, X2\_kepuasan kerja,

b Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Sumber : Data primer (2016)

Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi digunakan *Durbin Watson d Test*. berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil DW = 1,786.

Dari tabel *Durbin Watson* n = 51 dan k = 3 didapat  $d_L = 1,245$  dan  $d_u = 1,491$ . Berdasarkan kaidah keputusan *Durbin Watson*, menurut Raharjo (2014), maka didapatkan:

- Jika DW lebih kecil dari dL atau lebih besar dari (4-dl), maka terdapat autokorelasi.

$$DW < dL$$

$$1,786 < 1.245 \rightarrow \text{salah}$$

$$DW > (4-dl)$$

$$1,786 > 2.755 \rightarrow \text{salah}$$

- Jika DW terletak antara dU dan (4-dl), maka tidak terdapat autokorelasi.

$$dU < DW < (4-dl)$$

$$1.491 < 1.786 < 2.755 \rightarrow \text{benar}$$

- Jika DW terletak antara dL dan dU atau diantara (4-dU) dan (4-dl), maka tidak dapat disimpulkan.

$$dL < DW < dU$$

$$1.245 < 1.786 < 1.491 \rightarrow \text{salah}$$

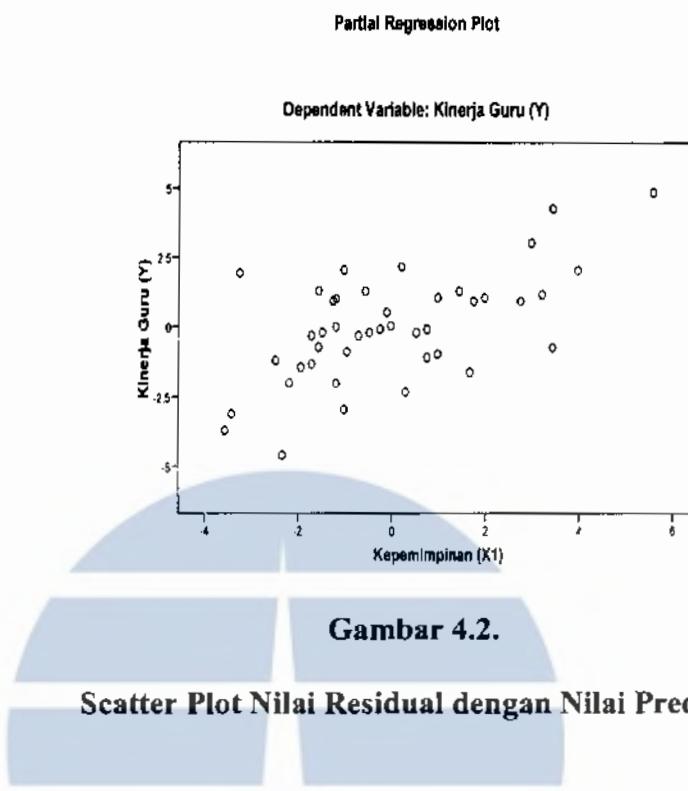
$$(4-dU) < DW < (4-dl)$$

$$2.509 < 1.786 < 2.755 \rightarrow \text{salah}$$

Berarti tidak terjadi autokorelasi.

#### 4) Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan indikasi bahwa varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efektif. Bila dilihat dari plot residual dengan nilai prediksi juga tidak menggambarkan suatu pola tertentu, artinya data tersebut heterogen. seperti yang terlihat pada grafik di bawah ini.



Berdasarkan hasil plot residu di atas terlihat bahwa sebaran data adalah acak dan berada dibawah dan diatas titik nol sehingga menunjukan bahwa residu memiliki sifat heterokedastisitas, sehingga nilai taksiran konstanta bersifat tak bias, sehingga disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas.

### c. Analisis Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan output software SPSS diperoleh persamaan regresi taksiran (estimasi) sebagai berikut.

**Tabel 4.17**  
**Koefisien Regresi Berganda**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficient Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>			
1 (Constant)	-0,298	2,202		-0,13	0,89
X1_kepemimpinan	0,561	0,101	0,617	5,54	0,00
X2_kepuasan kerja	0,430	0,138	0,368	3,12	0,00

a Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Sumber : Data primer (2016)

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas, persamaan regresi berganda sebagai berikut:  $Y = -0,298 + 0,617 X_1 + 0,368 X_2$

Persamaan regresi berganda yang terbentuk tersebut dapat diartikan sebagai berikut.

- a) Nilai konstanta sebesar -0,298 menunjukkan bahwa belum adanya kepemimpinan dan kepuasan kerja, kinerja guru berkurang sebesar -0,298.

- b) Nilai koefisien regresi  $X_1$  (kepemimpinan) sebesar 0,617, menunjukan bahwa setiap apabila variabel kepemimpinan naik satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja guru (Y) sebesar 0,617 dengan asumsi variabel independen lain (kepuasan kerja) dianggap konstan. Jadi semakin baik kepemimpinan ( $X_1$ ) semakin baik pula kinerja guru (Y).
- c) Nilai koefisien  $X_2$  (kepuasan kerja) sebesar 0,368, menunjukan bahwa apabila terjadi kenaikan satu satuan kepuasan kerja, maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja guru (Y) sebesar 0,368 dengan asumsi variabel independen lain (kepemimpinan) dianggap konstan. Jadi semakin meningkat kepuasan kerja ( $X_2$ ) maka berdampak terhadap meningkatnya kinerja guru (Y).

Selanjutnya adalah untuk mengetahui secara parsial variabel independen mana yang berhubungan secara signifikan terhadap variabel dependen. Untuk keperluan tersebut dilakukan pengujian koefisien korelasi parsial dengan menggunakan statistik uji t yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan software SPSS. Dengan menguji hipotesis sebagai berikut.

Kriteria pengujian.

- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  tidak signifikan
- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  signifikan

- Berdasarkan pada kolom coefficients diatas menunjukkan bahwa :
- Nilai signifikansi kepemimpinan sebesar 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), berarti kepemimpinan dengan kinerja

guru berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, jika terjadi peningkatan peran kepemimpinan, maka berakibat terhadap meningkatnya kinerja guru.

- b) Nilai signifikansi kepuasan kerja sebesar 0,003, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ), berarti kepuasan kerja dengan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, jika terjadi peningkatan kepuasan kerja maka berakibat terhadap meningkatnya kinerja guru.

Selanjutnya untuk mengetahui secara simultan variabel independen mana yang berhubungan secara signifikan terhadap variabel dependen. Untuk keperluan tersebut dilakukan pengujian koefisien korelasi simultan pengujian menggunakan statistik uji F yang dihitung melalui tabel Anova sebagai berikut.

**Anova**

<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1 Regression	796,293	2	398,147	191,597	,000 <sup>a</sup>
Residual	99,746	48	2,078		
Total	696,039	50			

a Predictors: (Constant), X1\_kepemimpinan, X2\_kepuasan kerja

b Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Sumber : Data primer (2016)

Berdasarkan Tabel Anova di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) Artinya kepemimpinan dan kepuasan kerja

secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Selanjutnya dapat dilihat koefisien determinasi (R) yang menunjukkan besarnya kontribusi secara bersama-sama. Tabel di bawah merupakan hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan software SPSS berdasarkan persamaan regresi linier di atas seperti berikut.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,825 <sup>a</sup>	0,681	0,668	2,908

a Predictors: (Constant), X1\_kepemimpinan, X2\_kepuasan kerja

b Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Guru

Sumber : Data primer (2016)

Pada Tabel di atas terlihat nilai koefisien R square atau R determinasi sebesar 0,889 artinya 88,90% secara bersama-sama kepemimpinan dan kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru taman kanak-kanak se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil dan pembahasan diatas dapat dirangkum hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut

**Tabel 4.18**  
**Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Pernyataan	Keputusan
H1	kepemimpinan ( $X_1$ ), secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru taman kanak-kanak se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota	Diterima
H2	Kepuasan kerja ( $X_2$ ), secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru taman kanak-kanak se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota	Diterima
H3	kepemimpinan ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru taman kanak-kanak se kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten lima puluh kota	Diterima

### C. Pembahasan

#### 1. Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1 bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru. Hal ini sesuai dengan apa

yang dikemukakan oleh Komariah (2004) bahwa Pimpinan di sekolah mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar ia mau mengikuti tujuan sekolah atau organisasi. Mempengaruhi orang lain dimaksudkan untuk mengubah tingkah laku orang atau bawahan agar menyatukan tindakannya ke arah sasaran yang hendak dicapai. Adapun kepemimpinan pendidikan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar system sekolah.

Danim (2007:212), mendefinisikan kepemimpinan adalah masalah relasi dan mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan itu bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan tertentu.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama peningkatan kinerja guru dan peningkatan proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja guru dan karyawan di sekolah. Rambu-rambu penilaian kinerja sekolah (Depdiknas, 2000) menjelaskan bahwa komponen-komponen kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah adalah (1) memiliki kepribadian yang kuat. (2) memahami kondisi guru,

karyawan dan siswa dengan baik. (3) memiliki visi dan memahami misi sekolah. (4) kemampuan mengambil keputusan dan (5) kemampuan berkomunikasi.

Kepemimpinan kepala sekolah berhubungan pada kinerja para guru. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi respon guru terhadap pekerjaannya. Menurut Syafaruddin dan Irwan (2005:122) kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran visi, tujuan, sasaran, strategi, membangun tim, dan kebijakan sekolah. Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari *performance* kepala sekolah yang tampak pada aspek manajerial yang dimiliki. Ini sejalan dengan pendapat Usman (2011:499) Keterampilan manajerial berhubungan pada kinerja guru yaitu pada pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berhubungan pula pada pencapaian tujuan pendidikan. Pada kondisi semacam ini, kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim organisasi yang memungkinkan bagi guru untuk berkarya dengan penuh semangat.

## 2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2, bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila guru dalam bekerja merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka guru tersebut akan meningkat kinerjanya. Usman (2011:498) Kepuasan kerja merupakan suasana batin yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila pekerjaan dilaksanakan dengan perasaan senang dan

gembira maka akan mencapai hasil yang baik, yang pada akhirnya pelaksanaan tugas dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Kepuasan kerja merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sikap dan perilaku guru yang puas dengan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa bangga dengan pekerjaannya, menyenangi pekerjaan, bergairah dengan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Dengan adanya sikap dan perilaku di atas berarti seorang guru telah menunjukkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting mengingat kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya pada tugas yang dilakukannya.

Untuk meningkatkan kinerja guru itu, atasan perlu senantiasa menciptakan kondisi yang memungkinkan terjalinnya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan dan antara guru itu sendiri. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik, suasana kerja dapat berlangsung nyaman, pendeklasian tugas dapat berlangsung secara jelas, hubungan antar individu dapat terjalin dengan baik, sehingga kepuasan kerja bagi guru akan terpenuhi. Menurut Usman (2011:497), bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

### **3. Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 3 bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kinerja guru dapat dicapai jika guru memiliki seorang pemimpin yang baik, dan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil penelitian Ogbonna dan Usman (2011:501), menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru.

Kinerja guru adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja guru sangat tergantung dengan keberhasilan dalam melaksanakan tujuan/pekerjaan yang hendak dicapai, apabila tugas/pekerjaan yang dicapai dinilai baik, maka kinerja guru juga dinilai baik. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya sangat tergantung dengan perintah, arahan, ajakan, bujukan dan pengaruh dari pemimpin yang memberikan perintah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut.

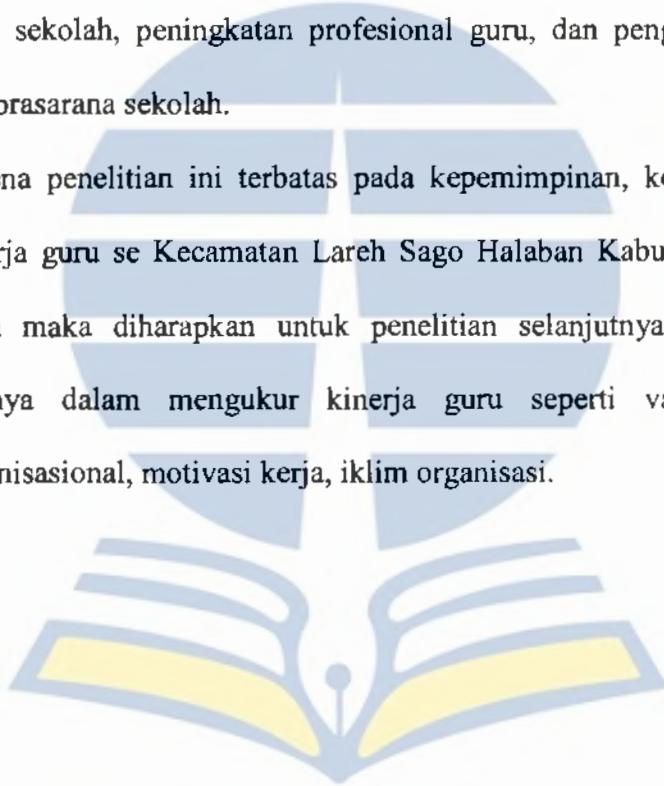
1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian kepada guru maka makin baik pula kinerja guru tersebut.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila guru dalam bekerja merasa puas maka guru tersebut akan meningkatkan kinerjanya.
3. Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kinerja guru dapat dicapai jika guru memiliki pemimpin yang baik, dan kepuasan kerja yang tinggi. Semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja guru.

#### B. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja guru itu, kepemimpinan kepala sekolah perlu senantiasa menciptakan kondisi yang memungkinkan terjalannya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan dan antara guru itu sendiri.

Dengan terjalinnya komunikasi yang baik, suasana kerja dapat berlangsung nyaman, pendelegasian tugas dapat berlangsung secara jelas, hubungan antar individu dapat terjalin dengan baik, sehingga kepuasan kerja bagi guru akan terpenuhi.

2. Kepala sekolah perlu melakukan upaya optimal dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer agar memberikan pengaruh yang positif bagi peningkatan kinerja guru meliputi pengelolaan komunikasi dan sumber daya sekolah, peningkatan profesional guru, dan pengembangan sarana dan prasarana sekolah.
3. Karena penelitian ini terbatas pada kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja guru se Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota maka diharapkan untuk penelitian selanjutnya melihat variabel lainnya dalam mengukur kinerja guru seperti variabel komitmen organisasional, motivasi kerja, iklim organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aan, Komariah dan Triatna, Cepi. (2005). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Abdul Azis Wahab. (2008). *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Abdullah Munir. (2008). *Menjadi kepala sekolah efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Aminah, Yuliana Siti. (2012). *Upaya Meningkatkan Kemandirian Siswa dalam Pembelajaran Matematika Melalui Model Pembelajaran Advance Organizer dengan Peta Konsep*. Surakarta: Skripsi.
- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2009). *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Badrudin. (2015). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Beyer, Bonnie. (2009). An imperative for leadership preparation programs: Preparing future leader to meet the needs of students, schools, and communities. *International journal of educational leadership preparation*. Vol 4 number 1 (January-March 2009).
- Danim, Sudarwan. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah. (Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Daryanto. (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Depdiknas. (2000). *Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Buku Pedoman.
- Fattah, Nanang. (2003). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James et. al. (2003). *Organizations behavior stricture processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Guritno, Bambang. (2002). *Pengaruh Semangat, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dipenda Salatiga EKOBIS*, Vol 7 No. 2.
- Hadari, Nawawi dan M. Martini Hadari. (2004). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.

- Hadari, Nawawi. (2003). *Metodologi penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, T.E Marihot. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen. Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hastono, Sutanto. (2006). *Pengolahan Data Uji Instrumen*. Jakarta: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Idochi, Anwar dan Yayat Hidayat Amir. (2000). *Administrasi Pendidikan, Teori, kansep & Issu, Program Pascasarjana*, Universitas Pendidikan Indonesia
- Ivancevich, J.M, Konopaske, R. Matteson, M.T. (2007).*Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1.Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Lensufii, Tikno. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga Group.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Masi, Ralph. J., Cooke, Robert. A. (2000). Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 1. 16-47.
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Matin. (2014). *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muninjaya, AA. Gde . (2004). *Manajemen Kesehatan*, Edisi 2. Jakarta: EGC .
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2002). Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39, 673 – 706.
- Perkett, Elizabeth A. (2007). *Buku Ajar Pediatri Rudolph volume 3*, 1728. Jakarta: EGC.

- Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS untuk Analisis Data dan Uji Statistik*, Edisi Pertama, Jakarta: Mediakom.
- Rise P, Herdiyanti. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semen Gresik (Persero)*, tbk. Jurnal Manajemen. ISSN 1411-0199.Vol 13. No 4.Okttober 2010.Hal 528-536.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sashkin, Marshall & Molly G. Sashkin. (2011). *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Searozi. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, John Willey&Sons, Inc. New York.
- Silalahi, Ulbert. (2005). *Studi Tentang Ilmu Administrasi. (Konsep Teori dan Dimensi)*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Simamora Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soekarso. Et al. (2010) . *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sondang P. Siagian. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suharno. (2008). *Manajemen Pendidikan. (Suatu Pengantar Bagi Para Calon Guru)*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution (2005:122). *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Terry, George. R. (2009). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Terry, George. R. dan Leslie W. Rue. (2012). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional.*
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.*
- Unifah Rosyidi. (2009). *Kinerja guru rendah*.

Usman, Husaini (2011). *Manajemen (Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Veithzal Rivai. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Winarno, A, S. (2001). *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, and Osborn. (2001). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia: John Wiley & Sons.



Lampiran 1.

**INSTRUMEN PENELITIAN**

Tj Pati, Maret 2016

Kepada Yth

Bapak/Ibu Staf Pengajar  
Taman Kanak-Kanak  
Kecamatan Lareh Sago Halaban  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka, kami sedang menyiapkan penelitian kelompok dengan judul ***Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota.***

Untuk keberhasilan penyusunan penlitian kelompok ini, kami berharap kesediaan Bapak/ibu mengisi kuesioner yang telah disediakan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, dan kami sangat menjamin kerahasiaan identitas Bapak/ibu sesuai dengan etika penelitian. Kuisisioner ini digunakan semata – mata untuk penyusunan penlitian kelompok, dan tidak berpengaruh terhadap kondisi kerja Bapak/Ibu.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu membantu kelancaran penelitian ini, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Peneliti,

Ermawati

NIM. 500580274

**Judul Penelitian:**  
**Pengaruh Prilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Kecamatan Lareh Sago Halaban Kabupaten Lima Puluh Kota.**

---

**Data Responden**

Berikan tanda silang (X) pada pertanyaan berikut ini :

1. Jenis Kelamin

- a. Laki – laki      b. Perempuan

2. Umur

- a. < 25 tahun      b. 25-35 tahun      c. 36-46 tahun      d. >46 tahun

3. Tingkat Pendidikan

- a. S1      b. S2      c. S3

4. Masa Kerja

- a. < 5 tahun      b. 5-10 tahun      c. > 10 tahun

5. Pangkat Fungsional

- a. SLTA      b. D-3      c. S-1      d. S-2

6. Sertifikasi Guru

- a. Sudah      b. Belum

**Petunjuk Pengisian**

Pada setiap pertanyaan atau pernyataan disediakan lima butir jawaban. Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Bapak/ibu dipersilahkan memberi tanda ✓ pada kotak kosong di sebelah kiri pilihan jawaban (1, 2, 3, 4, 5) sesuai dengan pendapat anda.

**Kepemimpinan**

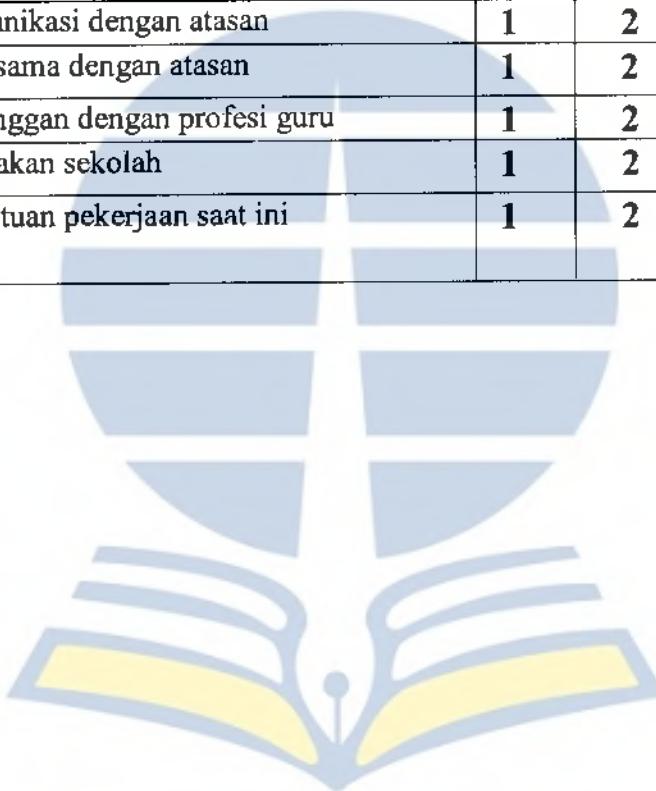
Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	2	3	4	5

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	pimpinan menetapkan misi berdasarkan aspek internal dan eksternal sekolah	1	2	3	4	5
2	Pimpinan memberi perintah dengan penuh semangat untuk mendapatkan prestasi yang gemilang	1	2	3	4	5
3	Sikap pimpinan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan	1	2	3	4	5
4	Sikap pimpinan mengajak guru untuk selalu empati dalam memberikan pelayanan pada murid	1	2	3	4	5
5	Keterbukaan pimpinan dalam kegiatan kampus untuk mencapai tujuan	1	2	3	4	5
6	Pimpinan meningkatkan gairah kerja untuk pencapaian tujuan	1	2	3	4	5
7	Pimpinan menyelesaikan konflik di tempat kerja	1	2	3	4	5
8	Pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap guru	1	2	3	4	5
9	Kedulian pimpinan terhadap guru	1	2	3	4	5
10	Pimpinan menjurkan tindakan yang menjadi tugas dan tanggung jawab	1	2	3	4	5
11	Pimpinan memperhatikan jenjang pendidikan	1	2	3	4	5
12	Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja	1	2	3	4	5

## Kepuasan Kerja

Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup	Puas	Sangat Puas
1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Jawaban				
13	Gaji yang diterima	1	2	3	4	5
14	Kemandirian terhadap pekerjaan	1	2	3	4	5
15	Hubungan kerjasama dengan rekan seprofesi	1	2	3	4	5
16	Komunikasi dengan atasan	1	2	3	4	5
17	Kerjasama dengan atasan	1	2	3	4	5
18	Kebanggan dengan profesi guru	1	2	3	4	5
19	Kebijakan sekolah	1	2	3	4	5
20	Ketentuan pekerjaan saat ini	1	2	3	4	5



## Kinerja Guru

Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Jawaban				
21	Pelayanan kepada siswa sesuai etika profesi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan	1	2	3	4	5
22	Dalam proses belajar mengajar selalu mengutamakan mutu	1	2	3	4	5
23	Menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban	1	2	3	4	5
24	Sebagian besar waktu disekolah digunakan untuk bekerja	1	2	3	4	5
25	Menangani dengan cepat	1	2	3	4	5
26	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	1	2	3	4	5
27	Efektivitas melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
28	Jika tidak ada pimpinan, tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
29	Kemampuan memelihara harga diri, dan nama baik	1	2	3	4	5
30	Hubungan kerjasama sesama rekan kerja, dan atasan	1	2	3	4	5



**Lampiran 2.****Frequencies Data Responden**

Statistics						
	Jenis Kelamin	Umur	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Pangkat Fungsional	Sertifikasi Guru
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.00	2.33	1.00	2.06	1.00
Std. Error of Mean		.000	.100	.000	.095	.000
Median		2.00	2.00	1.00	2.00	1.00
Mode		2	2	1	2	1
Std. Deviation		.000	.712	.000	.676	.000
Variance		.000	.507	.000	.456	.000
Std. Error of Skewness		.333	.333	.333	.333	.333
Std. Error of Kurtosis		.656	.656	.656	.656	.656
Range		0	3	0	2	0
Minimum		2	1	1	1	1
Maximum		2	4	1	3	1
Sum		102	119	51	105	51
Percentiles	10	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	90	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
Skewness			-.244		-.070	-1.286
Kurtosis			-.456		-.724	-.361

**Frequency Table****Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	51	100.0	100.0	100.0

**Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 tahun	6	11.8	11.8	11.8
23-35 tahun	23	45.1	45.1	56.9
36-46 tahun	21	41.2	41.2	98.0
> 46 tahun	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

**Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA/sederajat	51	100.0	100.0	100.0

**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	10	19.6	19.6	19.6
5-10 tahun	28	54.9	54.9	74.5
> 10 tahun	13	25.5	25.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

**Pangkat Fungsional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Gol./Gol. II	51	100.0	100.0	100.0

**Sertifikasi Guru**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sudah	12	23.5	23.5	23.5
Belum	39	76.5	76.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

**Frequencies X1****Statistics**

		epemirinepinan 1	epemirinepinan 2	epemirinepinan 3	epemirinepinan 4	epemirinepinan 5	epemirinepinan 6	epemirinepinan 7	epemirinepinan 8	epemirinepinan 9	epemirinepinan 10	epemirinepinan 11	epemirinepinan 12	epemirinepinan 13	epemirinepinan 14	(X1)
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		4.24	4.22	4.00	4.10	4.33	4.22	4.27	4.12	4.18	4.02	4.18	4.27	50.14		
Std. Error of Mean		.087	.090	.084	.080	.082	.076	.080	.082	.078	.091	.087	.089	.053		
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	52.00	
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	
Std. Deviation		.619	.642	.600	.575	.589	.541	.568	.588	.555	.648	.623	.635	.4661		
Variance		.384	.413	.360	.330	.347	.293	.323	.346	.308	.420	.388	.403	.21721		
Skewness		-.193	-.225	.000	.011	-.227	.135	-.041	-.019	.068	-.018	-.134	-.297	-.1355		
Std. Error of Skewness		.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333		
Kurtosis		-.499	-.592	-.057	-.122	-.603	-.047	-.424	-.052	.057	-.503	-.432	-.606	.828		
Std. Error of Kurtosis		.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656		
Range		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
Sum		216	215	204	209	221	215	218	210	213	205	213	218	2557		
Percentiles	10	3.20	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.20	40.00		
	90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	54.00		

## Frequency Table

**Kepemimpinan 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	5	9.8	9.8	9.8
	Tinggi	29	56.9	56.9	66.7
	Sangat Tinggi	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Tinggi	28	54.9	54.9	66.7
	Sangat Tinggi	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	9	17.6	17.6	17.6
	Tinggi	33	64.7	64.7	82.4
	Sangat Tinggi	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Tinggi	34	66.7	66.7	78.4
	Sangat Tinggi	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	3	5.9	5.9	5.9
	Tinggi	28	54.9	54.9	60.8
	Sangat Tinggi	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	3	5.9	5.9	5.9
	Tinggi	34	66.7	66.7	72.5
	Sangat Tinggi	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	3	5.9	5.9	5.9
	Tinggi	31	60.8	60.8	66.7
	Sangat Tinggi	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Tinggi	33	64.7	64.7	76.5
	Sangat Tinggi	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	4	7.8	7.8	7.8
	Tinggi	34	66.7	66.7	74.5
	Sangat Tinggi	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	10	19.6	19.6	19.6
	Tinggi	30	58.8	58.8	78.4
	Sangat Tinggi	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Tinggi	30	58.8	58.8	70.6
	Sangat Tinggi	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	5	9.8	9.8	9.8
	Tinggi	27	52.9	52.9	62.7
	Sangat Tinggi	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepemimpinan (X1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	3	5.9	5.9	5.9
	40	3	5.9	5.9	11.8
	45	2	3.9	3.9	15.7
	46	1	2.0	2.0	17.6
	47	2	3.9	3.9	21.6
	48	2	3.9	3.9	25.5
	49	2	3.9	3.9	29.4
	50	4	7.8	7.8	37.3
	51	4	7.8	7.8	45.1
	52	6	11.8	11.8	56.9
	53	11	21.6	21.6	78.4
	54	8	15.7	15.7	94.1
	55	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## Frequencies X2

Statistics										
	Kepuasan Kerja 1	Kepuasan Kerja 2	Kepuasan Kerja 3	Kepuasan Kerja 4	Kepuasan Kerja 5	Kepuasan Kerja 6	Kepuasan Kerja 7	Kepuasan Kerja 8	Kepuasan Kerja (X2)	
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Valid	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.20	4.16	4.12	4.25	4.10	4.18	4.12	4.16	33.27	
Std. Error of Mean	.097	.090	.087	.062	.080	.078	.096	.086	.479	
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00	
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	34	
Std. Deviation	.693	.644	.621	.440	.575	.555	.683	.612	3.418	
Variance	.481	.415	.386	.194	.330	.308	.466	.375	11.683	
Skewness	-.283	-.153	-.078	1.159	.011	.068	-.151	-.092	-1.054	
Std. Error of Skewness	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	
Kurtosis	-.854	-.551	-.340	-.685	.122	.057	-.785	-.326	.378	
Std. Error of Kurtosis	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	
Range	2	2	2	1	2	2	2	2	13	
Minimum	3	3	3	4	3	3	3	3	25	
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	38	
Sum	214	212	210	217	209	213	210	212	1697	
Percentiles	10	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	26.20
	90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	37.00

## Frequency Table

Kepuasan Kerja 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	8	15.7	15.7	15.7
	Puas	25	49.0	49.0	64.7
	Sangat Puas	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	7	13.7	13.7	13.7
	Puas	29	56.9	56.9	70.6
	Sangat Puas	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	7	13.7	13.7	13.7
	Puas	31	60.8	60.8	74.5
	Sangat Puas	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Puas	38	74.5	74.5	74.5
	Sangat Puas	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Puas	34	66.7	66.7	78.4
	Sangat Puas	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	4	7.8	7.8	7.8
	Puas	34	66.7	66.7	74.5
	Sangat Puas	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	9	17.6	17.6	17.6
	Puas	27	52.9	52.9	70.6
	Sangat Puas	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Puas	31	60.8	60.8	72.5
	Sangat Puas	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja (X2)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	2.0	2.0
	26	4	7.8	7.8
	27	2	3.9	13.7
	30	1	2.0	15.7
	31	2	3.9	19.6
	32	7	13.7	33.3
	33	2	3.9	37.3
	34	11	21.6	58.8
	35	7	13.7	72.5
	36	7	13.7	86.3
	37	5	9.8	96.1
	38	2	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

**Frequencies Y****Statistics**

	Kinerja Guru 1	Kinerja Guru 2	Kinerja Guru 3	Kinerja Guru 4	Kinerja Guru 5	Kinerja Guru 6	Kinerja Guru 7	Kinerja Guru 8	Kinerja Guru 9	Kinerja Guru 10	Kinerja Guru (Y)
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Valid	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.00	4.02	4.14	4.41	4.25	4.25	4.47	4.08	4.22	4.29	42.14
Std. Error of Mean	.074	.082	.097	.070	.083	.092	.071	.092	.098	.098	.593
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	44.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4 <sup>a</sup> 45
Std. Deviation	.529	.583	.693	.497	.595	.659	.504	.659	.702	.701	4.233
Variance	.280	.340	.481	.247	.354	.434	.254	.434	.493	.492	17.921
Skewness	.000	.000	-.189	.370	-.136	-.323	.121	-.082	-.328	-.482	-1.356
Std. Error of Skewness	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333	.333
Kurtosis	.838	.128	-.854	-1.941	-.434	-.890	-2.068	-.605	-.891	-.833	.710
Std. Error of Kurtosis	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656
Range	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	14
Minimum	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
Sum	204	205	211	225	217	217	228	208	215	219	2149
Percentiles	10	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	34.20
	90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	46.00

a-Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Frequency Table****Kinerja Guru 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	7	13.7	13.7
	Tinggi	37	72.5	72.5
	Sangat Tinggi	7	13.7	13.7
	Total	51	100.0	100.0

**Kinerja Guru 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	8	15.7	15.7	15.7
	Tinggi	34	66.7	66.7	82.4
	Sangat Tinggi	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	9	17.6	17.6	17.6
	Tinggi	26	51.0	51.0	68.6
	Sangat Tinggi	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	30	58.8	58.8	58.8
	Sangat Tinggi	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	4	7.8	7.8	7.8
	Tinggi	30	58.8	58.8	66.7
	Sangat Tinggi	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	6	11.8	11.8	11.8
	Tinggi	26	51.0	51.0	62.7
	Sangat Tinggi	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	27	52.9	52.9	52.9
	Sangat Tinggi	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	9	17.6	17.6	17.6
	Tinggi	29	56.9	56.9	74.5
	Sangat Tinggi	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	8	15.7	15.7	15.7
	Tinggi	24	47.1	47.1	62.7
	Sangat Tinggi	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	7	13.7	13.7	13.7
	Tinggi	22	43.1	43.1	56.9
	Sangat Tinggi	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja Guru (Y)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	4	7.8	7.8	7.8
	34	1	2.0	2.0	9.8
	35	2	3.9	3.9	13.7
	37	1	2.0	2.0	15.7
	38	1	2.0	2.0	17.6
	39	1	2.0	2.0	19.6
	40	4	7.8	7.8	27.5
	42	4	7.8	7.8	35.3
	43	4	7.8	7.8	43.1
	44	9	17.6	17.6	60.8
	45	13	25.5	25.5	86.3
	46	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## Reliability X1

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	51	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	51	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.874	.872	12

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepemimpinan 1	4.24	.619	51
Kepemimpinan 2	4.22	.642	51
Kepemimpinan 3	4.00	.600	51
Kepemimpinan 4	4.10	.575	51
Kepemimpinan 5	4.33	.589	51
Kepemimpinan 6	4.22	.541	51
Kepemimpinan 7	4.27	.568	51
Kepemimpinan 8	4.12	.588	51
Kepemimpinan 9	4.18	.555	51
Kepemimpinan 10	4.02	.648	51
Kepemimpinan 11	4.18	.623	51
Kepemimpinan 12	4.27	.635	51

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.178	4.000	4.333	.333	1.083	.011	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan 1	45.90	17.730	.692	.778	.856
Kepemimpinan 2	45.92	17.794	.649	.701	.859
Kepemimpinan 3	46.14	18.481	.558	.546	.865
Kepemimpinan 4	46.04	18.718	.537	.581	.866
Kepemimpinan 5	45.80	19.241	.413	.451	.873
Kepemimpinan 6	45.92	19.194	.471	.454	.870
Kepemimpinan 7	45.86	19.281	.424	.366	.872
Kepemimpinan 8	46.02	18.500	.568	.676	.864
Kepemimpinan 9	45.96	19.558	.378	.551	.875
Kepemimpinan 10	46.12	17.866	.627	.597	.860
Kepemimpinan 11	45.96	17.678	.697	.629	.856
Kepemimpinan 12	45.86	17.481	.723	.709	.854

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50.14	21.721	4.661	12

**Reliability X2****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	51	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	51	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.847	8

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja 1	4.20	.693	51
Kepuasan Kerja 2	4.16	.644	51
Kepuasan Kerja 3	4.12	.621	51
Kepuasan Kerja 4	4.25	.440	51
Kepuasan Kerja 5	4.10	.575	51
Kepuasan Kerja 6	4.18	.555	51
Kepuasan Kerja 7	4.12	.683	51
Kepuasan Kerja 8	4.16	.612	51

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.159	4.098	4.255	.157	1.038	.003	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Kerja 1	29.08	8.314	.722	.682	.820
Kepuasan Kerja 2	29.12	8.386	.773	.712	.813
Kepuasan Kerja 3	29.16	9.295	.529	.513	.844
Kepuasan Kerja 4	29.02	10.460	.362	.176	.859
Kepuasan Kerja 5	29.18	9.868	.411	.252	.856
Kepuasan Kerja 6	29.10	9.570	.525	.328	.844
Kepuasan Kerja 7	29.16	8.255	.755	.689	.815
Kepuasan Kerja 8	29.12	8.906	.657	.482	.829

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.27	11.683	3.418	8

**Reliability Y****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	51
	Excluded <sup>a</sup>	0
Total		100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.875	.872	10

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru 1	4.00	.529	51
Kinerja Guru 2	4.02	.583	51
Kinerja Guru 3	4.14	.693	51
Kinerja Guru 4	4.41	.497	51
Kinerja Guru 5	4.25	.595	51
Kinerja Guru 6	4.25	.659	51
Kinerja Guru 7	4.47	.504	51
Kinerja Guru 8	4.08	.659	51
Kinerja Guru 9	4.22	.702	51
Kinerja Guru 10	4.29	.701	51

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.214	4.000	4.471	.471	1.118	.025	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja Guru 1	38.14	14.721	.719	.732	.855
Kinerja Guru 2	38.12	14.906	.595	.497	.863
Kinerja Guru 3	38.00	14.120	.637	.654	.860
Kinerja Guru 4	37.73	16.203	.368	.318	.878
Kinerja Guru 5	37.88	14.946	.570	.662	.865
Kinerja Guru 6	37.88	14.426	.612	.638	.862
Kinerja Guru 7	37.67	16.107	.386	.286	.877
Kinerja Guru 8	38.06	14.336	.632	.738	.860
Kinerja Guru 9	37.92	13.794	.697	.658	.855
Kinerja Guru 10	37.84	13.615	.737	.680	.851

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.14	17.921	4.233	10

## Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru (Y)	42.14	4.233	51
Kepemimpinan (X1)	50.14	4.661	51
Kepuasan Kerja (X2)	33.27	3.418	51

**Correlations**

		Kinerja Guru (Y)	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (X2)
Pearson Correlation	Kinerja Guru (Y)	1.000	.931	.904
	Kepemimpinan (X1)	.931	1.000	.902
	Kepuasan Kerja (X2)	.904	.902	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru (Y)	.	.000	.000
	Kepemimpinan (X1)	.000	.	.000
	Kepuasan Kerja (X2)	.000	.000	.
N	Kinerja Guru (Y)	51	51	51
	Kepemimpinan (X1)	51	51	51
	Kepuasan Kerja (X2)	51	51	51

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

**Model Summary**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					Change	t Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.943 <sup>a</sup>	.889	.884	1.442	.889	191.597	2	48	.000	1.786

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)
- b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	796.293	2	398.147	191.597	.000 <sup>a</sup>
Residual	99.746	48	2.078		
Total	896.039	50			

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)
- b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients			Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta		t	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
	.298	2.202			-.135	.893			VIF
1	(Constant)								
	Kepemimpinan (X1)	.561	.101	.617	5.546	.000	.931	.625	.267
	Kepuasan Kerja (X2)	.430	.138	.348	3.123	.003	.904	.411	.150

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

**Collinearity Diagnostics**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (X2)
1	1	2.993	1.000	.00	.00	.00
	2	.006	22.402	.93	.03	.07
	3	.001	57.601	.07	.97	.93

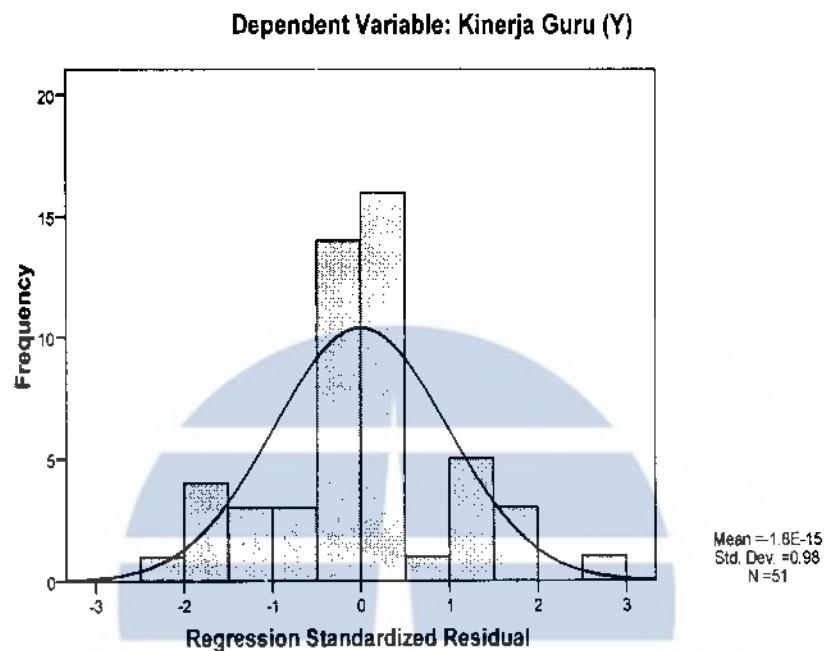
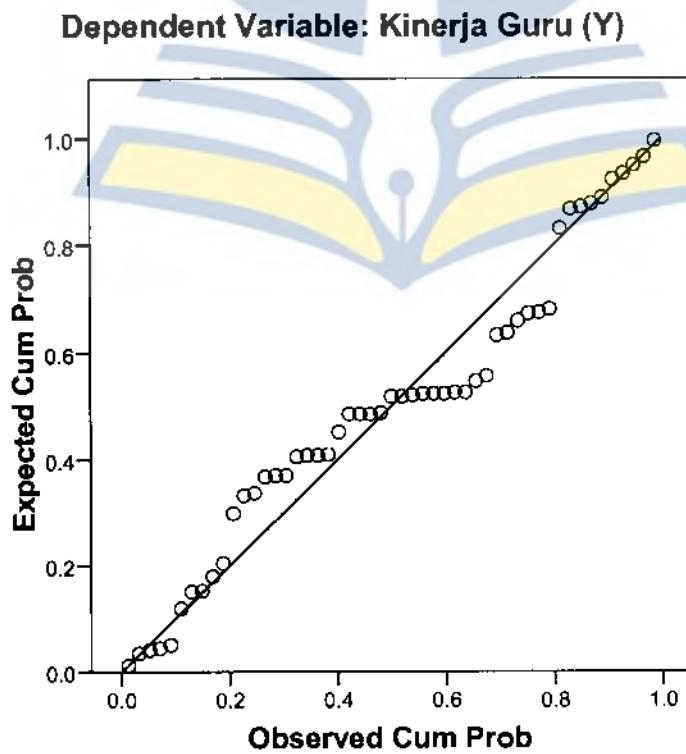
a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

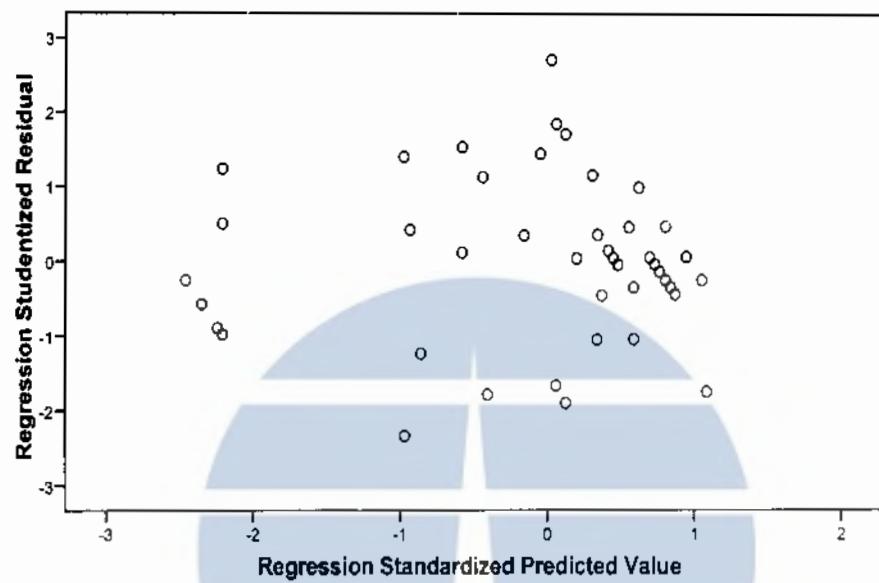
**Residuals Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.33	46.47	42.14	3.991	51
Std. Predicted Value	-2.457	1.085	.000	1.000	51
Standard Error of Predicted Value	.204	.706	.333	.108	51
Adjusted Predicted Value	32.39	46.58	42.13	3.991	51
Residual	-3.278	3.758	.000	1.412	51
Std. Residual	-2.274	2.607	.000	.980	51
Stud. Residual	-2.340	2.713	.001	1.013	51
Deleted Residual	-3.470	4.071	.004	1.512	51
Stud. Deleted Residual	-2.460	2.918	.002	1.041	51
Mahal. Distance	.016	11.014	1.961	2.111	51
Cook's Distance	.000	.207	.024	.046	51
Centered Leverage Value	.000	.220	.039	.042	51

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

**Charts**

**Histogram****Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Scatterplot****Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)****Partial Regression Plot****Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)**