

07/40148



**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN
DAN PEMBERIAN PENGHARGAAN TERHADAP
KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 PLUS MATAULI
PANDAN**

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
dalam bidang Magister Manajemen**

Disusun Oleh:

**MURDIANTO
NIM. 014286853**

**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2006**



**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN
DAN PEMBERIAN PENGHARGAAN TERHADAP
KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 PLUS MATAULI
PANDAN**

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
dalam bidang Magister Manajemen**

Disusun Oleh:

**MURDIANTO
NIM. 014286853**

**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2006**



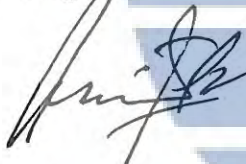
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Penyusun TAPM : Murdianto
NIM : 014286853
Program Studi : Manajemen
Hari/Tanggal : 23 Nopember 2006

Pembimbing I



Prof. Dr. Arnita Zainoeddin

Pembimbing II



Dr. Sugilar

Menyetujui
Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

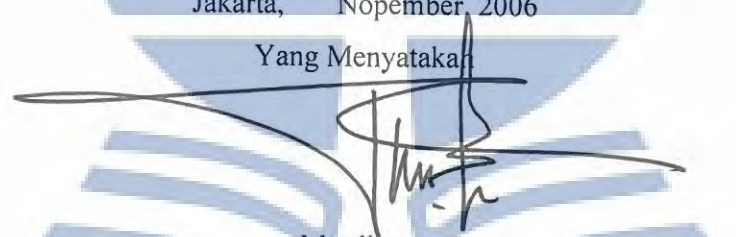
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan” adalah benar hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, Nopember, 2006

Yang Menyatakan



Murdianto
NIM. 014285853

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

LEMBAR PENGESAHAN

Penyusun TAPM : Murdianto
NIM : 014286853
Program Studi : Manajemen
Hari/Tanggal : 23 Nopember 2006

Judul TAPM : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 23 Nopember 2006
Waktu : 14.00 s/d 16.00 WIB

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI THESIS

Ketua Komisi Penguji

Drs. CB. Supartomo, SE, M.Si

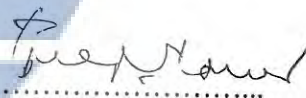
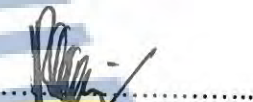
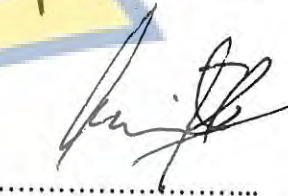
Penguji Ahli

Prof. Dr. A. Rahim Matondang

Pembimbing

Prof. Dr. Arnita Zainoeddin

Dr. Sugilar




ABSTRAK

Nama : Murdianto, NIM : 014286853

Judul Penelitian : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh perilaku *Telling* (X_1), *Selling* (X_2), *Participating* (X_3), *Delegating* (X_4) dan Pemberian Penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal (X_5) secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja guru di SMA negeri 1 Plus Matauli Pandan; (2) pengaruh perilaku *Telling* (X_1) terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (3) pengaruh perilaku *Selling* (X_2) terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (4) pengaruh perilaku *Participating* (X_3) terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (5) pengaruh perilaku *Delegating* (X_4) terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (6) pengaruh pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal (X_5) terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara, yang sudah mempunyai masa kerja minimal lima tahun yaitu sebanyak 55 orang. Kriteria ini diterapkan kepada guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan untuk menjadi populasi karena dengan masa kerja di atas lima tahun kebutuhan pokok guru yang berupa kebutuhan sandang, pangan, dan papan sudah terpenuhi. Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael yaitu pada tingkat kesalahan 5 % sebanyak 48 orang dengan teknik *sampling purposive*. Instrumen yang digunakan untuk pengambilan data adalah kuesioner yang disebarakan kepada seluruh responden. Metode analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda.

Hasil analisis data dengan menggunakan metode Regresi Linear Berganda dapat disimpulkan, bahwa:

1. Perilaku pemimpin *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*, serta pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
2. Perilaku pemimpin *Telling* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
3. Perilaku pemimpin *Selling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
4. Perilaku pemimpin *Participating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
5. Perilaku pemimpin *Delegating* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
6. Pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

ABSTRACT

Name : Murdianto, NIM : 014286853

Title : The Effect of The Leader's Behavior and The Act of Rewarding on

The Teachers' Outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

The aim of this research is obviously to find out: (1) the simultaneous effect of Telling behavior (X_1), Selling behaviour (X_2) Participating behaviour (X_3), Delegating behaviour (X_4) and the Act of rewarding in forms of career promotion, responsibility, the achievement acknowledgement and personal development (X_5) on the teachers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (2) the effect Telling behaviour (X_1) on the techers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (3) the effect Selling behaviour (X_2) on the techers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (4) the effect Participating behaviour (X_3) on the techers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (5) the effect Participating behaviour (X_4) on the techers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan; (6) the effect of the Act of Rewarding in forms of career promotion, responsibility, the achievement acknowledgement and personal development (X_5) on the teachers's outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

The type of research in this case is associative. The population of this research is the state teachers (PNS) at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan who have a working experience at least 5 years as many as 55 persons. This criteria is especially applied to population due to assumption that within 5 years of working experience, the basic need (food, clothing and housing) have already been fulfilled. In deciding the number of sample of this research, the table development by Isaac and Michael is applied to 48 persons at level of mistake 5% with purposing sampling technique. Instrumen in used in collecting data is in form of questionnaires wich are distributed to the respondents. The method of data analysis in this research is the double linear regression.

After collecting the data and fulfilling the classic assumption it shows a double regression equation, and therefore, can be concluded as follow :

1. The behavior of the leader having the qualities of Telling, Selling, Participating and Delegating along with the act of rewarding in forms of promotion, responsibility, the achievement acknowledgement and personal development significantly effect the teachers' outcome at SMA Negeri ! Plus Matauli Pandan.
2. The behavior of 'Telling' leader has no significant effect on the teachers' outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
3. The behavior of 'Selling' leader has a positive and significant effect on the teachers' outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
4. The behavior of 'Participating' leader has a positive and significant effect on the teachers' outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
5. The behavior of 'Delegating' leader has no significant effect on the teachers' outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
6. The act of rewarding in forms of promotion, responsibility, the achievement acknowledgement and personal development has a positive and significant effect on the teachers' outcome at SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena TAPM ini dapat selesai tepat pada waktunya sebagai syarat untuk menyelesaikan study di Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pemimpin (Kepala Sekolah) di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, dalam hal pemilihan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru. Selain itu secara deskriptif hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang tingkat kesiapan guru-guru dalam menghadapi pemimpin dan dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik.

Ada beberapa hambatan yang muncul dalam penelitian ini diantaranya adalah jauhnya tempat uji coba instrumen, tempat penelitian dan tempat dosen pembimbing, sehingga untuk menyelesaikan penelitian ini memerlukan waktu yang relatif lama dan biaya penelitian yang tidak sedikit. Selain itu minimnya referensi, sehingga peneliti mengalami kendala untuk mendapatkan penelitian terdahulu secara spesifik tentang kepemimpinan dan sistem *reward* yang dilaksanakan di sekolah. Diharapkan kepada para praktisi pendidikan dapat mengembangkan penelitian ini lebih lanjut sehingga pengelolaan pendidikan di Indonesia dapat menghasilkan output yang berkualitas serta mempunyai daya saing di masa yang akan datang.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada :

- 1) Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, beserta staff;

- 2) Prof. Dr. Urip Harahap, Apt selaku ketua UPBJJ- UT Medan, dan semua Dosen pengampu mata kuliah beserta staff;
 - 3) Drs. CB. Supartomo, SE, M.Si, selaku Ketua Komisi Penguji;
 - 4) Prof. Dr. A. Harim Matondang, selaku Penguji Ahli;
 - 5) Prof. Dr. Arnita Zainoeddin, SE, M.Si, selaku Pembimbing I;
 - 6) Dr. Sugilar, selaku Pembimbing II;
 - 7) Drs. Sumartono, selaku Kepala SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, yang telah memberikan ijin untuk tempat penelitian dan Bapak-Ibu guru yang berkenan menjadi responden untuk pengambilan data;
 - 8) Drs. Marwan Harahap, selaku Kepala SMA Negeri 1 Plus Sipirok Tapanuli Selatan, yang telah berkenan memberikan ijin untuk uji coba instrumen penelitian serta bapak Ibu guru yang telah mengisi kuesioner dengan ikhlas;
 - 9) Istriku Diyah Kusnaeni, S.Pd dan anak-anakku Anindya Rahma Olga Karya, Syanindita Cintia Pradiptaningrum dan Ikrar Teguh Pratomo yang selalu menumbuhkan motivasi pada penulis sehingga dapat menyelesaikan TAPM ini tepat pada waktunya.
- Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan Ridhlonya sehingga TAPM ini dapat bermanfaat bagi penulis, pemimpin tingkat satuan pendidikan, dan peneliti di bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

Jakarta, Nopember 2006

DAFTAR ISI

	Hal
Lembar Persetujuan	i
Lembar Pernyataan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Abstrak.....	iv
Kata pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Uraian Teoritis.....	12
1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan	12
2. Teori Kepemimpinan	15
a. Teori Karakter Kepemimpinan	15
b. Teori Perilaku Kepemimpinan.....	16
1) Telaah Universitas Negeri Ohio	16
2) Telaah Universitas Michigan	17
3) Kisi Manajerial	18
4) Telaah Skandinavia	19
c. Teori Kemungkinan (<i>Contingency Theories</i>).....	20
1). Teori Kemungkinan dengan pendekatan Fiedler	22
a) Mengidentifikasi gaya Kepemimpinan	22
b) Mengidentifikasi Situasi	22
c) Memadankan Pemimpin dan Situasi	23
d) Evaluasi	23
2). Teori Situasional Hersey dan Blanchard	24
3). Teori Pertukaran Pemimpin Anggota	29
4). Teori Jalur Tujuan	29
5). Model Partisipasi Pemimpin	30
d. Pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan	30
1) Teori Atribusi Kepemimpinan	30
2) Kepemimpinan Kharismatik	30
3) Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional	31

4) Kepemimpinan Visioner	31
3. Fungsi Kepemimpinan	31
4. Gaya Kepemimpinan dan Tipe Kepemimpinan	32
a. Tipe Kepemimpinan Otoriter	36
b. Tipe kepemimpinan Bebas	37
c. Tipe Kepemimpinan Demokratis	38
5. Esensi dari Kepemimpinan Efektif	39
6. Aspek-aspek kepribadian Pemimpin yang baik	41
7. Sistem penghargaan (<i>Reward System</i>).....	42
a. Interaksi Antara Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik	42
b. Hubungan Antara Pemberian Penghargaan dengan strategi Sumber Daya manusia	43
8. Kinerja	45
a. Penilaian Kinerja	46
b. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil	46
c. Hubungan Antara Pemberian Penghargaan dengan Kinerja	46
d. Manajemen Kinerja Sebagai Proses Berkelanjutan	48
C. Kerangka Pemikiran	49
D. Hipotesis	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	54
B. Jenis Penelitian.....	54
C. Populasi dan Sampel	54
1. Populasi Penelitian.....	54
2. Sampel Penelitian.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data	56
E. Jenis dan Sumber Data.....	57
F. Identifikasi Variabel	57
G. Definisi Operasional Variabel	58
H. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	60
1. Uji Validitas.....	61
2. Uji Reliabilitas.....	62
I. Metode Analisis data	63
1. Uji Normalitas Data	63
2. Uji Multikolinieritas	63
3. Uji Heteroskedastisitas	63
4. Analisis Regresi Berganda	64
5. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F.....	64
6. Uji Parsial	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Profil SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	67
B. Karakteristik Responden	69
C. Deskripsi Variabel	70

1. Variabel Perilaku Pemimpin <i>Telling</i>	70
2. Variabel Perilaku Pemimpin <i>Selling</i>	73
3. Variabel Perilaku Pemimpin <i>Participating</i>	76
4. Variabel Perilaku Pemimpin <i>Delegating</i>	78
5. Variabel Pemberian Penghargaan.....	81
6. Variabel Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	83
7. Uji Kebagusan Model	85
D. Pengujian Hipotesis	85
1. Uji Serempak	87
2. Uji Parsial	88
a. Pengaruh Perilaku <i>Telling</i> terhadap Kinerja Guru di SMANegeri 1 Plus Matauli Pandan	89
b. Pengaruh Perilaku <i>Selling</i> terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	90
c. Pengaruh Perilaku <i>Participating</i> terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	90
d. Pengaruh Perilaku <i>Delegating</i> terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	91
e. Pengaruh Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan	92
F. Keterbatasan Penelitian	93
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 95
A. Kesimpulan	95
B. Saran Bagi Kepala Sekolah	96
C. Saran Bagi Peneliti Berikutnya	97
 Daftar Pustaka	 98



DAFTAR TABEL

		Hal
1.	Tabel 2.1 Maping Penelitian Terdahulu	11
2.	Tabel 2.2 Cakupan Proses Kepemimpinan	13
3.	Tabel 2.3 Contoh Penghargaan Ekstrinsik dan Instrinsik	43
4.	Tabel 2.4 Tipe – Tipe Penghargaan	45
5.	Tabel 3.1 Keadaan Guru PNS per Bidang Studi dengan Masa Kerja minimal 5 tahun sampai dengan Tahun Pelajaran 2006 – 2007 ..	55
6.	Tabel 3.2 Keadaan Guru PNS per Asal Daerah	55
7.	Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel	60
8.	Tabel 3.4 Hasil Korelasi Skor Butir dengan Skor Total masing-masing Variabel Independen	61
9.	Tabel 3.5 Reliabilitas Instrumen X1, X2, X3, X4 dan X5	62
10.	Tabel 4.1 Keadaan Guru PNS per Bidang Study (Responden).....	70
11.	Tabel 4.2 Prosentase Tanggapan Variabel X1 (<i>Telling</i>)	72
12.	Tabel 4.3 Kriteriaum per Butir Variabel X1	73
13.	Tabel 4.4 Prosentase Tanggapan Variabel X2 (<i>Selling</i>)	74
14.	Tabel 4.5 Kriteriaum per Butir Variabel X2	75
15.	Tabel 4.6 Prosentase Tanggapan Variabel X3 (<i>Participating</i>)	77
16.	Tabel 4.7 Kriteriaum per Butir Variabel X3	78
17.	Tabel 4.8 Prosentase Tanggapan Variabel X4 (<i>Delegating</i>)	79
18.	Tabel 4.9 Kriteriaum per Butir Variabel X4	80
19.	Tabel 4.10 Prosentase Tanggapan Variabel X5 (<i>Delegating</i>)	82
20.	Tabel 4.11 Kriteriaum per Butir Variabel X5	83
21.	Tabel 4.12 Nilai DP3 (Variabel Dependen Y)	84
22.	Tabel 4.13 Uji Determinasi	85
23.	Tabel 4.14 Hasil Regresi Output dari SPSS versi 12.0.....	86
24.	Tabel 4.16 Hasil Uji Serempak	87
25.	Tabel 4.17 Hasil Uji Parsial	89
26.	Tabel 5.1 Perilaku Kepala sekolah yang disarankan untuk mempengaruhi tugas Dan fungsi guru	96

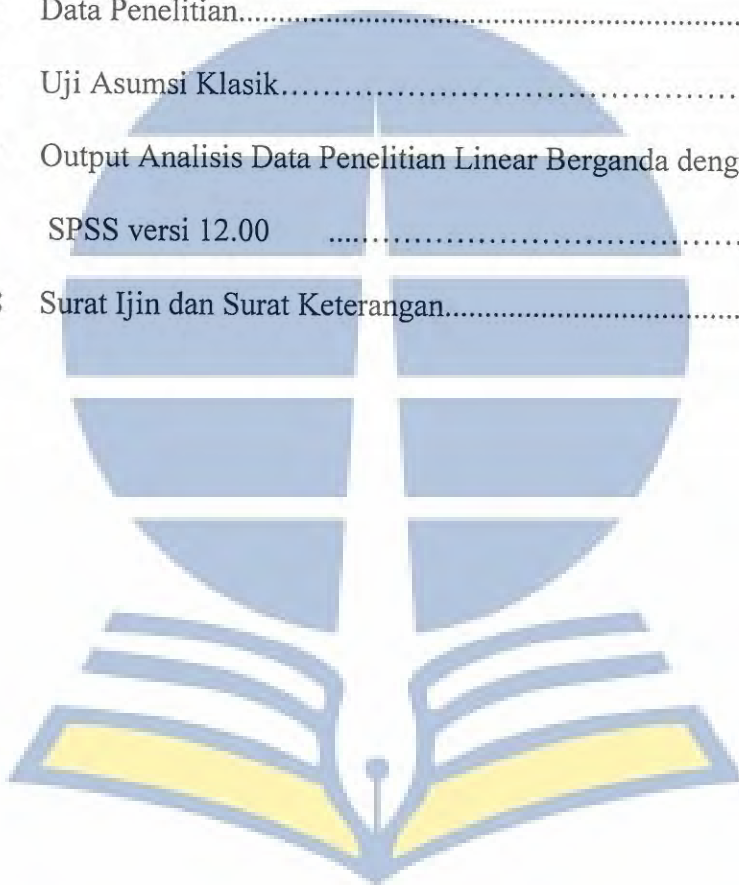
DAFTAR GAMBAR

		Hal
1.	Gambar 2.1 Hubungan Sebab Akibat Antar Jenis utama variabel Kepemimpinan	14
2.	Gambar 2.2 Peraga Kisi Manajerial ..	19
3.	Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Situasional hersey Blanchard.....	28
4.	Gambar 2.4 Hierarki Kebutuhan Dari Maslow	47
5.	Gambar 2.5 Hierarki Motivasi Kerja dari Luthans.....	48
6.	Gambar 2.6 Manajemen Karyawan	48
7.	Gambar 2.7 Siklus Motivasi Terhadap Perilaku Yang Mempengaruhi Aktivitas Tujuan	52
8.	Gambar 2.8 Model Kerangka Pemikiran	52
9.	Gambar 4.1 Gambaran Deskripsif responden terhadap X1 (Telling)	71
10.	Gambar 4.2 Gambaran Deskripsif responden terhadap X2 (Selling)	74
11.	Gambar 4.3 Gambaran Deskripsif responden terhadap X3 (Participating).....	76
12.	Gambar 4.4 Gambaran Deskripsif responden terhadap X4 (Delegating)....	79
13.	Gambar 4.5 Gambaran Deskripsif responden terhadap X5 (Pemberian Penghargaan).....	81



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
1.	Lampiran 1 Kuisener Penelitian	100
2.	Lampiran 2 Data Uji coba Instrumen.....	110
3.	Lampiran 3 Uji Validitas	116
4.	Lampiran 4 Uji Reliabilitas	131
5.	Lampiran 5 Data Penelitian.....	138
6.	Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik.....	146
7.	Lampiran 7 Output Analisis Data Penelitian Linear Berganda dengan SPSS versi 12.00	150
8.	Lampiran 8 Surat Ijin dan Surat Keterangan.....	156





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberagaman perilaku pemimpin dan karyawan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi jalannya kegiatan dalam organisasi tersebut. Hal ini tidak saja akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai oleh organisasi, tetapi juga masyarakat yang menikmati hasil organisasi tersebut. Sebagaimana kita ketahui bahwa, bagaimanapun majunya teknologi jika tidak didukung dengan tenaga kerja yang cakap dan pengelolaan yang baik maka ada kemungkinan tujuan organisasi tidak tercapai. Dalam hal ini peran pemimpin menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Seorang pemimpin yang efektif dapat memberikan kepuasan kepada para pekerjanya dan selalu berusaha memperhatikan motivasi dan prestasi kerja mereka. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya sebaiknya mengetahui tingkat kesiapan bawahannya serta dituntut mempunyai kemampuan dalam hal mengarahkan dan memerintahkan (*Telling*), mengkomunikasikan keputusan – keputusan yang diambil dan mempengaruhi bawahan sehingga mau dan mampu melaksanakan keputusan tersebut (*Selling*), melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan (*Participating*), dan membagi tugas sesuai dengan kemampuan karyawan (*Delegating*) sehingga bawahan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi, Hersey dan Blanchard dalam Robbins, (2002).

Dalam mengelola karyawan yang ada dalam organisasi, perlu diciptakan suatu komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar terwujud hubungan kerja yang harmonis. Pemberian penghargaan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan organisasi diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja di bidang pekerjaan mereka masing-masing. Kenyataannya belum semua pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dengan baik karena belum mengetahui tingkat kesiapan pengikut, sehingga kegiatan memotivasi karyawan dan kinerja karyawan belum maksimal.

Sistem pemberian penghargaan secara organisasi berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan atau diberikan kepada karyawan. Ada dua macam penghargaan yaitu penghargaan yang bersifat intrinsik dan yang bersifat ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari suatu transaksi antara seorang individu dengan tugasnya. Penghargaan ekstrinsik merupakan kompensasi secara langsung dikontrol dan disampaikan oleh organisasi dan bersifat lebih kasat mata. Penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan financial maupun non financial yang diberikan oleh organisasi dalam rangka usahanya untuk menanggapi (memberikan respon terhadap) kinerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kebanyakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi adalah penghargaan finansial yang mencakup upah, insentif / bonus *cash award*, *profit sharing*, kepemilikan saham, dan tunjangan. Dalam konteks sumber daya manusia, tujuan organisasi adalah bagaimana merancang dan menerapkan penghargaan tersebut dalam suatu cara tertentu yang dapat memaksimalkan dampak kinerja bagi setiap mata uang yang dikeluarkan.

Dalam perkembangan selanjutnya, pemberian penghargaan oleh organisasi berubah ke bentuk penghargaan nonfinansial, yaitu karyawan dimotivasi melalui pekerjaan yang menantang, peluang bagi perkembangan personal dan pemberian tanggung jawab baru, pengakuan terhadap penyelesaian tugas, dan adanya rasa aman serta rasa memiliki. Penghargaan ini merupakan cara yang lebih halus dalam memberi kompensasi terhadap kontribusi karyawan. Sehingga secara keseluruhan tidak ada penambahan biaya financial yang dikeluarkan oleh organisasi. Penghargaan non financial ini tepat jika diterapkan pada dunia pendidikan yang pada umumnya tidak memiliki pendanaan yang banyak untuk memberikan kompensasi dan penghargaan kepada pelaku organisasi khususnya guru dan karyawan.

Seiring dengan diberlakukannya UU No.32 / 2004 tentang Otonomi daerah, terjadi kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia. Permasalahan yang muncul di sekitar implementasi kebijakan *desentralisasi* pendidikan di Indonesia antara lain terjadi pendelegasian urusan pendidikan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Pelimpahan wewenang ini cenderung masih dimaknai sebagai penyerahan kekuasaan daripada penyerahan aspek pelayanan (Albab dalam Analisis Swot Kebijakan Desentralisasi Pendidikan di Indonesia, 2005). Akibatnya Pemerintah Daerah (khususnya Kabupaten/Kota) berpotensi menjadi penguasa tanpa batas jika tidak diimbangi dengan pengembangan institusi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada daerah. Permasalahan yang timbul di bidang pendidikan semakin kompleks apabila Pemerintah Kota/Daerah dalam melaksanakan

fungsi pelayanannya tidak memiliki Standart Pelayanan Minimum (SPM) yang memadai sebagai sarana kontrol.

Agar *desentralisasi* dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik terutama pada tingkat satuan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dengan proses dan program pemberdayaan, mereka akhirnya harus memiliki kinerja yang profesional dan fungsional. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah perlu mengadopsi beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, agar semua potensi yang ada di sekolah tersebut dapat berfungsi secara optimal. Pemilihan perilaku kepemimpinan yang efektif hendaknya dapat mengutamakan suri tauladan, pemberian kesempatan sekaligus mampu mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dsb.)

bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Selain masalah mutu pendidikan, akhir-akhir ini sering kita dengar keluhan dan ketidakpuasan masyarakat tentang mahalnnya biaya pendidikan mulai dari tingkat dasar, menengah, sampai perguruan tinggi baik sekolah swasta maupun negeri. Mahalnnya biaya pendidikan ini tidak lagi hanya monopoli lembaga pendidikan swasta, tetapi juga sudah sampai ke sekolah-sekolah negeri. Meningkatnya biaya pendidikan memang sulit dielakkan, karena pendidikan yang berkualitas memerlukan kelengkapan berbagai fasilitas pembelajaran, gaji dan insentif yang memadai bagi para pengajar dan tenaga pendidik lainnya.

Kabupaten Tapanuli Tengah juga berusaha berbenah dan berusaha menjalankan kewenangan otonomi pendidikan tersebut. Mutu pendidikan di kabupaten Tapanuli Tengah secara umum dibandingkan dengan kabupaten lain di Propinsi Sumatera Utara belum dapat masuk dalam kelompok lima besar dari 25 kabupaten/kota. Banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan di kabupaten Tapanuli Tengah antara lain anggaran pendidikan, kualitas Sumber Daya Manusia dan minimnya sarana penunjang pendidikan di daerah ini. Meskipun secara umum mutu pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah belum mampu mencapai peringkat lima besar di Sumatera Utara, tetapi khususnya mutu pendidikan di tingkat SMA yaitu SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan sudah mampu berprestasi, baik ditingkat nasional maupun internasional.

SMA Negeri 1 Plus Matauli adalah termasuk sekolah yang khusus karena sekolah negeri yang pengelolaannya bekerjasama dengan yayasan Maju Tapian Nauli (MATAULI). Hal ini berdasarkan perjanjian kerjasama antara Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Utara dengan Yayasan Maju Tapian Nauli tentang Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sekolah Menengah Umum Nomor : 835/I05/A/94.1 // 03/PKS/III/1994. Salah satu isi pasal perjanjian kerjasama ini antara lain, Departemen Pendidikan Nasional akan menanggung pembiayaan pendidikan dan peningkatan sumber daya pendidikan pada sekolah dimana kerjasama ini diselenggarakan, sebagaimana ketentuan yang ada pada sekolah negeri. Pihak Yayasan Matauli membiayai antara lain, bea siswa bagi siswa yang potensial dan berprestasi tinggi, pembangunan dan pengelolaan asrama siswa, pembangunan dan pengadaan sarana lain sesuai dengan kemampuan Yayasan, peningkatan mutu professional, keterampilan, dan kesejahteraan tenaga kependidikan dan kegiatan ekstra kurikuler.

Guru-guru di sekolah ini semuanya berpendidikan sarjana pendidikan dan berasal dari berbagai propinsi di Indonesia seperti Sumatera Utara, Nusa Tenggara Timur, Jawa Timur, Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Barat, Sumatera Barat, Sumatera Selatan dan Lampung. Sedangkan siswa siswinya juga berasal dari berbagai daerah seperti 25 kabupaten / kota di Sumatera Utara, Riau, Aceh, Sumatera Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, DKI Jakarta, Jawa Barat, Tangerang dan Kalimantan. Karena keberagaman ini maka diperlukan informasi yang kompleks berkenaan dengan kesiapan / kedewasaan

guru secara khusus terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya sehingga kepala sekolah dapat berperilaku yang tepat sebagai seorang pemimpin.

Untuk mewujudkan visi SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan sebagai pusat kecemerlangan (*Center of Excellent*) diperlukan sistem pengelolaan dan perilaku kepemimpinan yang efektif dan profesional. Apalagi pada Tahun Pelajaran 2006-2007 SMAN 1 Plus Matauli termasuk salah satu sekolah di Indonesia yang dirintis menjadi sekolah yang bertaraf internasional.

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas timbul pertanyaan, bagaimana perilaku Kepala Sekolah yang tepat sebagai seorang pemimpin dan dengan biaya yang murah dapat mengelola perilaku organisasi dalam hal ini guru dan karyawan sehingga berhasil mewujudkan visi sekolah tersebut?

Dalam kesempatan ini peneliti akan menerapkan teori perilaku pemimpin, pemberian penghargaan dan kinerja karyawan pada bidang pendidikan yaitu Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan .

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah perilaku *Telling, Selling, Participating, Delegating* dan Pemberian Penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja guru di SMA negeri 1 Plus Matauli Pandan.

2. Apakah perilaku *Telling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan?
3. Apakah perilaku *Selling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan?
4. Apakah perilaku *Participating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan?
5. Apakah perilaku *Delegating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan?
6. Apakah pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh perilaku *Telling*, *Selling*, *Participating*, *Delegating* dan Pemberian Penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja guru di SMA negeri 1 Plus Matauli Pandan.
2. Untuk menganalisis pengaruh perilaku *Telling* terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

3. Untuk menganalisis pengaruh perilaku *Selling* terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
4. Untuk menganalisis pengaruh perilaku *Participating* terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
5. Untuk menganalisis pengaruh perilaku *Delegating* terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
6. Untuk menganalisis pengaruh pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk:

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam dan mengembangkan pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia khususnya masalah kepemimpinan, pemberian penghargaan dan kinerja karyawan (guru).
2. Bagi Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin sehingga dapat menentukan perilaku yang tepat sesuai dengan persepsi dan kesiapan guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik. Selain itu dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah tentang pemberian penghargaan dengan biaya yang murah tetapi dapat meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

3. Bagi dunia Ilmu Pengetahuan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan, pelengkap, dan sebagai bahan pustaka.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian sejenis yang sudah dilakukan sebelumnya antara lain:

Tabel 2.1 Maping Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL PENELITIAN	PENELITI	TH	VAR. INDEPENDEN	VAR. DEPENDEN	SKALA PENGUKURAN	METODE ANALISIS	HASIL
1	Peranan Gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo	Eddy Madiono Sutanto	2000	Perilaku pemimpin	Semangat dan kegairahan kerja	Perilaku pemimpin: Ordinal Semangat dan kegairahan kerja: Ordinal	Korelasi	Perilaku pemimpin yang efektif adalah perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpin
2	Hubungan antara temperamen karyawan, pemberian kompensasi, dan jenjang karier yang tersedia terhadap prestasi kerja karyawan	Eddy Madiono Sutanto	2003	Temperamen karyawan, Pemberian Kompensasi, Jenjang Karier	Prestasi Karyawan	Temperamen karyawan, Pemberian Kompensasi, Jenjang Karier: Ordinal Prestasi Karyawan: Ordinal	Chi-Square Test Regresi	Faktor tenaga penjual yang ber temperamen Sanguin Kolerik, keadilan kompensasi dan kesempatan yang memuaskan untuk maju dalam jenjang karier memiliki hubungan dengan prestasi kerjanya.
3	Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja	Pantja Djati, et al	2003	Kepuasan kompensasi material, kompensasi social, dan kompensasi aktivitas Komitmen Organisasi	Prestasi kerja dengan indicator kecakapan karyawan dalam bekerja	Kepuasan kompensasi: Ordinal kompensasi material; ordinal Komitmen Organisasi: Ordinal Prestasi kerja: Ordinal	Regresi Berganda	Kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi social mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi dan prestasi kerja
4	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan	Rahmad Bahagia	2004	Kepemimpinan berorientasi :karyawan, tugas, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri	Kepuasan kerja	Ordinal	Regresi Multiple	Masing-masing variable bebas mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) dan yang paling dominan adalah Kebutuhan aktualisasi diri.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kawasan Industri Medan	Ahmad Fadli	2004	Gaya Kepemimpinan terdiri dari Demokratik, Otokratik dan Laissez-fire	Kinerja	Ordinal	Regresi linear	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan pada PT KIM cenderung bergaya demokratik
6	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Casa Woodworking Industry Medan	Togar Naibaho	2005	Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Produktivitas Kerja	Kompensasi: Ordinal Kepuasan Kerja: Ordinal	Regresi Berganda	Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara parsial atau secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja

B. Uraian Teoritis

1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Mangunhardjana (2006:11), menyatakan bahwa pemimpin (*leader*) berasal dari akar kata *to lead* mengandung arti bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Dalam penelitian ini mengambil definisi kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disampaikan oleh Robbins dan Yukl (2005).

Stoner et al. dalam Lako (2004), mengartikan bahwa Kepemimpinan (*leadership*) sebagai : *The process of directing and influencing the task-related activities of group members.*

Robbins (1998), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini dapat diperoleh secara formal seperti yang sudah disediakan oleh pemilihan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Dalam hal ini posisi manajemen muncul bersama dengan tingkat wewenang yang dirancang secara formal maka seseorang baru dapat menjalankan peran kepemimpinan karena kedudukannya dalam organisasi itu. Secara singkat

dapat dikatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer dan sebaliknya, tidak semua manajer itu adalah pemimpin.

Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini memfokuskan pada proses bukan pada orang dan keduanya tidak diasumsikan ekuivalen.

Tabel 2.2 Cakupan Proses Kepemimpinan:

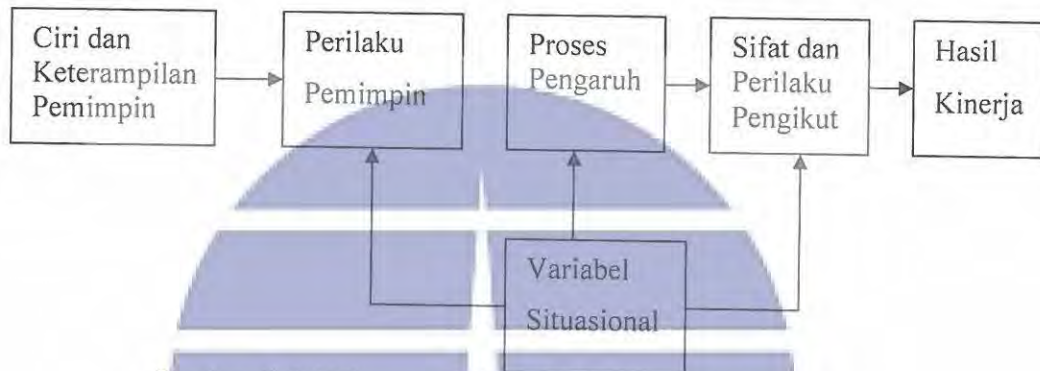
NO	CAKUPAN PROSES KEPEMIMPINAN
1	Interprestasi peristiwa eksternal oleh para anggota
2	Pilihan tujuan dan strategi yang ingin dicapai
3	Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut
4	Rasa saling percaya dan bekerjasama antar anggota
5	Organisasi aktivitas kerja
6	Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota
7	Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
8	Pembuatan daftar dukungan dan kerjasama dari orang luar

Sumber: Yukl (2005 : 14)

Ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh organisasi tersebut berhasil menunaikan tugas untuk pencapaian sarannya. Contohnya adalah ukuran kinerja yang obyektif mengenai pencapaian kinerja atau sasaran. Sikap para pengikut

terhadap pemimpin adalah indikator umum lainnya dari pemimpin yang efektif. Perilaku pengikut tersebut juga sebagai indikator tidak langsung dari pemimpin yang efektif baik berupa prestasi kerja, ketidakpuasan atau sikap permusuhan terhadap pemimpin.

Gambar 2.1 berikut menggambarkan bagaimana ciri pemimpin yang berhubungan dengan perilaku dan efektivitas kepemimpinannya.



Gambar 2.1 Hubungan Sebab Akibat Antar Jenis Utama Variabel Kepemimpinan

Sumber: Yukl (2005:140)

Locke (1997), menyatakan bahwa terdapat tiga tindakan pemimpin untuk memotivasi bawahan yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Meyakinkan para bawahan bahwa visi organisasi termasuk peran para bawahan didalamnya adalah penting dan dapat dicapai.
- b. Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran, proyeksi, tugas dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal maupun organisasional
- c. Memberi imbalan berupa penghargaan, uang dan kenaikan jabatan pada bawahan yang bekerja dengan baik.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang mengkaji masalah arti penting kepemimpinan, fungsi, efektivitas kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan segala hal yang berkaitan dengan aktivitas pemimpin.

Robbins (1998), menyampaikan empat pendekatan terhadap kepemimpinan, yaitu: Teori Karakter, Teori Perilaku, Teori Kemungkinan, Pendekatan Terbaru Terhadap Kepemimpinan.

a. Teori Karakter Kepemimpinan

Teori karakter kepemimpinan merupakan teori-teori yang mencari karakter kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Menurut Robbins, terdapat enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin yaitu (1) ambisi dan energi, (2) hasrat untuk memimpin, (3) kejujuran dan integritas, (4) percaya diri, (5) kecerdasan, (6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

Dalam berbagai hasil penelitian pendekatan karakter sedikit optimis untuk yakin bahwa kemungkinan ada karakter-karakter yang konsisten dan unik yang akan berlaku secara universal pada semua pemimpin efektif, tidak peduli apakah mereka ditugaskan pada sekolah umum *Seattle*, *Koor Tabernakel Mormon*, *General elektrik*, *Ted's Malibu Surf Shop*, *tim nasional Brasil*, atau *Universitas Oxford*, Robbins (2002)

Empat alasan bahwa pendekatan karakter belum terbukti lebih sukses dalam menjelaskan kepemimpinan yaitu: (1) pendekatan ini mengabaikan kebutuhan dari pengikut, (2) umumnya pendekatan ini gagal dalam

memperjelas kepentingan relative diberbagai karakter, (3) pendekatan ini tidak memisahkan sebab dari akibat, (4) pendekatan ini mengabaikan faktor-faktor situasional.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan

Karena keterbatasan dari peramalan efektivitas kepemimpinan melalui trait, para peneliti mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti perilaku pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Dalam hal ini konsepnya sudah beralih dari siapa yang memimpin ke bagaimana perilaku seorang untuk memimpin secara efektif.

Teori perilaku kepemimpinan merupakan teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Perbedaan antara teori karakter dan teori perilaku dalam prakteknya terletak dalam asumsi yang mendasarinya (Robbins, 2004:5). Asumsi pada teori karakter adalah kepemimpinan secara dasar dibawa dari lahir walau seseorang tersebut mempunyai karakter itu atau tidak. Sedangkan pada teori perilaku seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif.

1). Telaah Universitas Negeri Ohio

Dalam telaah di Universitas Negeri Ohio teori perilaku dikelompokkan kedalam dua dimensi yaitu sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).

Struktur prakarsa mengacu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan pertimbangan digambarkan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka.

2). Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan pada Pusat Riset dan Survei Universitas Michigan mencari karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan mengelompokkan dua perilaku kepemimpinan yaitu berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan adalah pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan-perbedaan individual diantara anggota-anggota organisasi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utamanya adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok mereka, adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

Kesimpulan dari para peneliti Michigan adalah pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang

berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasankerja yang lebih rendah.

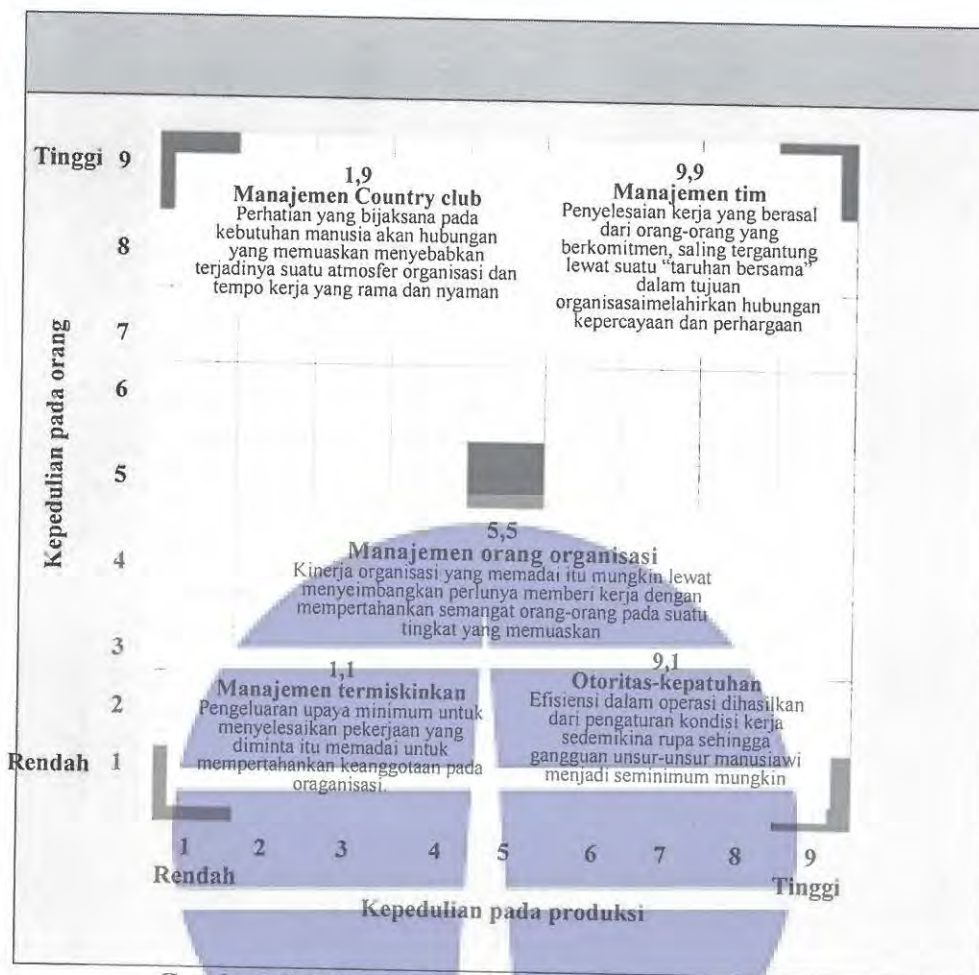
3). Kisi Manajerial

Sebuah gambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton (Robbins, 2004). Kisi manajerial berdasarkan pada gaya “kepedulian pada orang” dan “kepedulian akan produksi” yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakarsa dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan.

Kisi manajerial berupa matriks sembilan kali sembilan yang membagikan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan. Dalam kisi manajerial tidak menunjukkan hasil yang diproduksi melainkan faktor-faktor dominan dalam pemikiran seorang pemimpin dalam rangka memperoleh hasil.

Berdasarkan temuan Blake dan Mouton, manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9 (gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi) jika dibandingkan missal dengan 9,1 (*tipe otoritas*) atau 1,9 (*tipe country club* atau hura-hura).

Secara lengkap bagan kisi manajerial ditunjukkan pada gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2 Peraga kisi Manajerial
Sumber: Robbins (2002:8)

4). Telaah Skandinavia

Para peneliti di Skandinavia mengembangkan dua dimensi pemimpin terdahulu dengan memasukkan butir-butir pemimpin yang berorientasi pada pengembangan. Premis dasar mereka adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampilkan pemimpin yang berorientasi pengembangan yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

Kesimpulan Telaah ini adalah pemimpin yang menampakkan perilaku yang berorientasi pengembangan mempunyai lebih banyak bawahan yang terpuaskan dan dipandang sebagai lebih kompeten oleh bawahan itu.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa behavioral theory memiliki karakteristik antara lain:

- Kepemimpinan memiliki paling tidak dua dimensi yang lebih kompleks dibanding teori pendahulunya yaitu genetik dan trait.
- Gaya kepemimpinan lebih fleksibel; pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan.
- Gaya kepemimpinan tidak *gifted* tetapi dapat dipelajari.
- Tidak ada satupun gaya yang paling benar, efektivitas kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi.

Teori Perilaku berhasil menjelaskan kepemimpinan melalui perilaku yang diperagakan oleh pemimpin itu dengan mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Kelemahannya adalah teori ini gagal memperhitungkan adanya perubahan situasi yaitu pada situasi yang berubah dan gaya kepemimpinan perlu berubah bersamaan dengan perubahan situasi itu. Sedangkan pendekatan teori perilaku tidak mengenal perubahan situasi.

c. Teori Kemungkinan (*Contingency Theories*)

Menurut teori kemungkinan keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor situasional. Pengembangan teori ini merupakan penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan teori yang ada sebelumnya.

Pada teori kemungkinan dasarnya adalah teori contingensi dimana pemimpin efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkan secara tepat.

Empat dimensi situasi secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan yaitu:

- Kemampuan manajerial: kemampuan ini meliputi kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penelitian terhadap reward yang disediakan oleh perusahaan.
- Karakteristik pekerjaan : tugas yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat, tingkat kerjasama kelompok berpengaruh efektivitas pemimpinnya.
- Karakteristik organisasi : budaya organisasi, kebijakan, birokrasi merupakan faktor yang berpengaruh pada efektivitas pemimpinnya.
- Karakteristik pekerja : kepribadian, kebutuhan, ketrampilan, pengalaman bawahan akan berpengaruh pada gaya pemimpinnya.

Faktor situasional lainnya yang dapat mempengaruhi keefektifan pemimpin misalnya variable pelunak (*moderating variable*) dimana variable dalam mengembangkan teori kemungkinan yang mencakup tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan.

Lima pendekatan dari teori Kemungkinan yaitu: (1) model Fiedler, (2) teori situasional Hersey dan Blanchard, (3) teori pertukaran pemimpin anggota, (4) model jalur tujuan, (5) model partisipasi pemimpin.

1). Teori Kemungkinan dengan pendekatan Fiedler

Model kemungkinan Fiedler (Robbin, 2004) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Instrumen yang dikembangkan oleh Fiedler adalah *Least Preferred Coworker (LPC)* yaitu kuisener rekan sekerja paling kurang disukai, merupakan suatu instrument yang bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan.

Model Fiedler mencakup beberapa tahap yaitu (1) mengidentifikasi gaya kepemimpinan, (2) mendefinisikan situasi, (3) memadankan pemimpin dan situasi, (4) evaluasi.

a). Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan

Fiedler mengandaikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang individu itu tetap. Dalam hal ini jika suatu situasi menuntut seorang pemimpin yang berorientasi tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan berorientasi hubungan, atau situasi itu harus dimodifikasikan atau pemimpin itu digeser dan digantikan jika keefektifan optimum harus dicapai.

b). Mengidentifikasi Situasi

Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan untuk mendefinisikan factor situasional utama (kunci) yang dapat menentukan

keefektifan kepemimpinan yaitu: (1) Hubungan pemimpin – anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka, (2) Struktur tugas: tingkatan dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur dan tidak terstruktur), (3) Kekuasaan jabatan : tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin mempunyai variable kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Fiedler menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin – anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi, makin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin itu.

c). Memadankan Pemimpin dan Situasi

Dari hasil telaah Fiedler menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi - tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi-situasi yang sangat mendukung mereka dan dalam situasi –situasi yang sangat tidak mendukung.

d). Evaluasi

Secara keseluruhan kaji ulang yang dilakukan Fiedler untuk telaah utama yang dilakukan untuk menguji kesahihan keseluruhan model Fiedler menghasilkan kesimpulan positif yang umum, yaitu adanya bukti yang cukup banyak untuk mendukung sekurang kurangnya bagian hakiki dari model. Kesulitannya dalam praktek adalah untuk mengukur seberapa baik hubungan pemimpin – anggota itu, seberapa terstruktur tugas itu, dan seberapa banyak kekuasaan posisi yang dimiliki oleh pemimpin.

Dalam perkembangan modelnya, Fiedler melakukan pembaharuan untuk mengurangi kekurangan telitian dari model yang sudah ada yaitu dengan teori sumber kognitif yaitu suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama, membuat rencana, keputusan, dan strategi yang efektif, dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah (*directif*).

2). Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori kepemimpinan yang bervariasi dari situasi ke situasi lainnya dalam mendorong ataupun mengarahkan para bawahan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kematangan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Robbins (2002:13), menurut Hersey dan Blachard kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kontingensi yang memusatkan perhatian pada kesiapan (*readiness*) para pengikut, kepemimpinan yang berhasil tergantung pada kedewasaan pengikut atau kesiapan pengikut. Pengikut menjadi fokus dalam model ini karena memang kenyataannya pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin. Kepemimpinan yang efektif akan berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Thoha (2004:317), menyatakan bahwa kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya antara:

(1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan

- (2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsep ini sekaligus dapat melengkapi pemahaman pemimpin dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

Jika diperhatikan pendapat Thoha (2004), walaupun banyak variabel situasional yang penting lainnya seperti, organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini sangat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Dalam hal ini tidak saja pengikut sebagai individu yang dapat menerima atau menolak pemimpinnya, lebih dari itu sebagai kelompok pengikut dalam kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki oleh pemimpinnya.

Hersey dan Blanchard, dalam Robbins (2002), mengklasifikasikan empat macam perilaku pemimpin, yaitu: *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*.

- (1). *Telling* : memberitahukan (orientasi Tugas tinggi – hubungan rendah)
Pemimpin itu mengarahkan dan memerintahkan kepada para pengikutnya berkaitan dengan apa yang seharusnya bisa dilakukan, bagaimana melakukan tugas dan fungsinya, kapan melakukannya, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan serta melaksanakan pengawasan secara ketat terhadap pelaksanaan tugas tersebut.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (*directing*).

(2). *Selling* : Menjual (Orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi)

Perilaku pemimpin adalah mengarahkan dan mendukung. Pemimpin menjelaskan keputusan-keputusan dan membujuk karyawan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

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

(3). *Participating* : berperan serta (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi) Pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh pemimpin dan pengikut. Peran utama pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

(4). *Delegating* : mendelegasikan (Orientasi tugas rendah –hubungan rendah) Pemimpin sedikit memberikan pengarahan dan dukungan.

Sedangkan kesiapan pengikut oleh Hersey dan Blancard dikelompokkan menjadi empat golongan yaitu:

R1 : Orang-orang yang tidak mampu atau tidak bersedia mengambil tanggung jawab karena mereka tidak kompeten atau tidak yakin.

Toha (2004), dalam gaya 1 (R1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang

spesifik tentang peranan dan tujuan pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas dari mereka.

R2 : Orang – orang yang tidak mempunyai kemampuan tetapi bersedia melaksanakan tugas. Orang-orang ini mempunyai motivasi tinggi tetapi keterampilan yang dimiliki kurang memadai.

Thoha (2004), dalam Gaya 2 (R2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijakan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini tetap terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

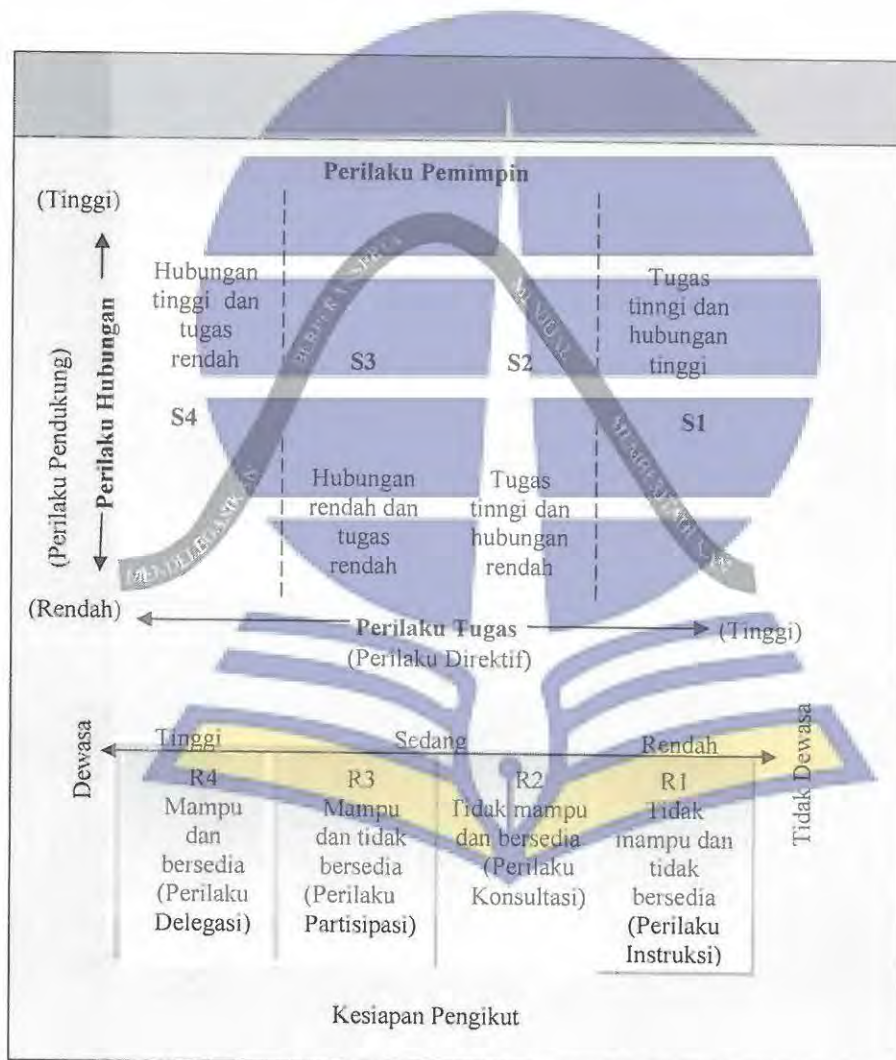
R3 : Orang-orang yang mempunyai kemampuan tetapi tidak bersedia melakukan atau perintah pemimpin.

Thoha (2004), pada gaya 3 (R3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam hal memberikan pengarahan. Gaya ini memberikan panduan kepada pemimpin untuk dapat menyusun keputusan bersama – sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

R4 : Orang-orang yang mempunyai kemampuan dan bersedia melakukan tugas yang dibebankan.

Toha (2004), pada gaya 4 (R4), perilaku pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan yaitu dengan mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab tentang pelaksanaan tugas kepada para pengikutnya.

Kesiapan (*readiness*) para pengikut dalam kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dan keamauan dari orang-orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan perikakunya sendiri.



Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
Sumber: Robbins, 2002:17)

Peraga di atas memadukan berbagai komponen ke dalam model kepemimpinan situasional itu. Dengan pengikut mencapai tingkat kesiapan yang tinggi, pemimpin menanggapi dengan tidak hanya meneruskan mengurangi kontrol terhadap kegiatan tetapi juga dengan melanjutkan mengurangi perilaku hubungan juga.

Pada tahap R1, para pengikut memerlukan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pada tahap R2, diperlukan baik perilaku tugas tinggi maupun hubungan tinggi. Perilaku tugas tinggi mengimbangi kurangnya kemampuan pengikut, dan perilaku hubungan tinggi mencoba agar para pengikut secara psikologis mau mengikuti hasrat pemimpin. R3 mewakili masalah motivasional yang paling baik dipecahkan oleh suatu gaya pendukung, tidak mengarahkan, dan partisipatif. Akhirnya pada tahap R4, pemimpin tidak harus berbuat banyak karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab.

3). Teori Pertukaran Pemimpin – anggota

Teori pertukaran pemimpin anggota merupakan teori dimana pemimpin menciptakan kelompok - dalam dan kelompok - luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

4). Teori Jalur Tujuan

Teori jalur tujuan merupakan teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

5). Model Partisipasi Pemimpin

Model partisipasi pemimpin adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

d. Pendekatan terbaru terhadap Kepemimpinan

Robbins (1998), menyampaikan empat macam pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan yaitu (1) teori atribusi kepemimpinan, (2) Kepemimpinan kharismatik, (3) kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional, (4) Kepemimpinan visioner.

1) Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori Atribusi (penghubungan) kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain. Dalam teori Atribusi kepemimpinan seorang pemimpin dikatakan efektif apabila pemimpin tersebut pada umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.

2) Kepemimpinan Kharismatik

Teori Kepemimpinan Kharismatik (merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan atribusi) menyatakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

Robbins (2002:26), kepemimpinan kharismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi lebih tepat apabila tugas dari pengikut memiliki suatu komponen ideologis. Hal ini dapat menjelaskan mengapa kepemimpinan kharismatik sering muncul

dalam politik, agama, waktu perang, atau bila suatu perusahaan bisnis memperkenalkan produk yang benar-benar baru atau menghadapi suatu krisis yang mengancam kehidupannya.

3) **Kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.

4) **Kepemimpinan visioner**

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistis tentang masa depan suatu organisasi yang terus tumbuh dan membaik sampai sekarang. Sebuah visi mempunyai gambaran yang jelas dan mendorong dengan menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki, dan mengakui yang berdasar tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan sehingga dapat diambil keputusan untuk merealisasikan perubahan.

3. **Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi tersebut.

Nawawi, et al (1995), terdapat lima fungsi kepemimpinan yaitu (1) fungsi instruktif berlangsung dan bersifat satu arah, (2) fungsi konsultatif

berlangsung dan bersifat dua arah, (3) fungsi partisipasi berlangsung dan bersifat dua arah tetapi tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan sesama yang dipimpin, (4) fungsi delegasi yaitu fungsi yang dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan, (5) fungsi pengendalian yaitu fungsi yang cenderung komunikasi bersifat satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan komunikasi dua arah.

Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut di atas harus diselenggarakan didalam aktivitas kepemimpinan secara integral dan berkesinambungan.

4. Gaya Kepemimpinan dan Tipe Kepemimpinan

Nawawi (1995:83), menyatakan bahwa dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral diperlukan aktivitas-aktivitas kepemimpinan sehingga akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing (terdapat 3 pola dasar) dan pada akhirnya gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar untuk mengklasifikasikan tipe-tipe kepemimpinan. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan organisasi secara masimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan mempunyai keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa adanya campur tangan orang lain. Keserasian hasil setiap

anggota dengan tujuan bersama tidak dipermasalahkan, karena yang penting bagi pemimpin setiap anggota sibuk melaksanakan tugasnya masing-masing.

- b. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan kerja sama. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan mempunyai keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama, dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan di dalam organisasi sebagai satu kesatuan.
- c. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat, agar setiap anggota dapat berprestasi sebesar-besarnya dan memandang produk (hasil) yang dicapai tersebut merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Siapa dan bagaimana cara mencapai hasil dan bagaimana tugas dikerjakan untuk mencapai hasil tidak perlu dipermasalahkan karena yang penting bukan prosesnya tetapi hasilnya.

Ketiga pola dasar yang mencerminkan gaya kepemimpinan tersebut di atas, dalam proses kepemimpinan secara operasional tidak terpisah secara diskrit, tetapi saling mengisi dan menunjang namun demikian titik beratnya berbeda. Selanjutnya dari tiga pola dasar tersebut terbentuk delapan perilaku kepemimpinan yaitu:

- (1) Otokrasi (*autocrat*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: pelaksanaan tugas merupakan kegiatan terpenting dan tidak boleh salah atau menyimpang dari intruksi sehingga diperlukan pengawasan yang ketat, inisiatif dan kreasi bawahan dimatikan, kurang memperhatikan hubungan kemanusiaan, kurang mempercayai orang lain, senang jika ditakuti bawahan, menerapkan disiplin yang kaku.
- (2) Otokrasi yang disempurnakan (*Benevolent Autocrat*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: pemimpin berorientasi pada hasil, tugas bawahan untuk melaksanakan perintah tetapi pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengarahkan secara efektif, pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan, pemimpin kurang yakin pada diri sendiri dan mempunyai kecenderungan lebih baik memanfaatkan orang lain untuk menanganinya.
- (3) Birokrat (*Beureucrat*) perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: bawahan dituntut untuk mematuhi semua peraturan, prosedur dan mekanisme yang ada sehingga tercipta kepemimpinan formal.
- (4) Pelindung dan Penyelamat (*Missionary*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: pemimpin ramah dan murah senyum, mencegah terjadinya konflik dalam organisasi, melaksanakan tugas dengan santai, hasil tidak dipentingkan karena yang diutamakan adalah proses pemberian layanan untuk memberi kepuasan orang lain dan masyarakat.

- (5) Memajukan dan Mengembangkan Organisasi (*Deploper*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: mahir berorganisasi, bekerja secara efektif, mampu dan mau mempercayai orang lain dalam bekerja, mewujudkan kerjasama dalam melaksanakan tugas organisasi, beranggapan bahwa manusia pada dasarnya makhluk yang mampu bertanggungjawab, apabila diberi kesempatan sesuai dengan batas-batas kemampuan yang dimilikinya.
- (6) Pelaksana (*Eksekutif*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: berasumsi bahwa setiap orang dapat bekerjasama dengannya, standar hasil yang akan dicapai tinggi, berdisiplin dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas, berupaya menumbuhkan partisipasi bawahan, terbuka terhadap saran dan kritik, mampu memisahkan kegiatan sesuai dengan skala prioritas.
- (7) Kompromi (*Compromiser*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: cenderung suka mengambil muka dengan pimpinan yang lebih tinggi, mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, cenderung menilai untung dan rugi pada dirinya, mampu menjalin hubungan dengan bawahan secara baik selanjutnya diperalat dalam tugas sehingga dirinya dinilai positif oleh pimpinan yang lebih tinggi, mementingkan pekerjaan diri sendiri dan mengacuhkan pekerjaan orang lain meskipun pekerjaan tersebut penting bagi organisasinya.
- (8) Pembelot (*Deserter*), perilaku kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri: menghindar dari tanggungjawab, suka melibatkan diri hanya

pada pekerjaan yang ringan, suka mengabaikan orang lain, produktivitas kerja rendah.

Nawawi (1995:94), membagi menjadi 3 tipe pokok kepemimpinan yaitu otoriter, kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*), demokratis dan 6 tipe pelengkap kepemimpinan. Sedangkan dalam praktiknya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif tidak mungkin hanya dengan mempergunakan salah satu tipe kepemimpinan secara murni tetapi harus mengkombinasikannya secara bervariasi disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Tiga tipe pokok kepemimpinan:

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada yang paling berkuasa. Kepemimpinan berlangsung dalam bentuk "*working on his group*" karena pemimpin menempatkan dirinya diluar anggota kelompoknya.

Dalam tipe kepemimpinan otoriter bawahan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Setiap instruksi pemimpin kepada bawahan tidak boleh ditafsirkan dan harus dilaksanakan tanpa ada perubahan, perbaikan atau penyempurnaan.

Kepemimpinan otoriter apabila melimpahkan wewenang dan tanggung jawab tidak akan lebih daripada wewenang dan tanggung jawab melaksanakan perintah dan instruksi.

Akibat-akibat negatif yang dapat timbul dari kepemimpinan otoriter, antara lain:

- 1) Bawahan menjadi manusia penurut, yang kurang berarti mengambil keputusan sehingga sangat bergantung pada pimpinan. Dengan tipe ini dapat mematikan kreativitas bawahan sehingga kehidupan kelompok berlangsung statis.
- 2) Ketersediaan bawahan untuk bekerja keras bersifat terpaksa dan pura-pura sehingga tugas dan tanggung jawab pekerjaan bawahan tersebut dilakukan apabila sedang diawasi.
- 3) Organisasi bersifat statis karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedangkan bawahan tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasannya.

b. Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Kepemimpinan bebas dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena suatu rencana keputusan atau kegiatan tergantung sepenuhnya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol yang tetap dihormati dan disegani, meskipun sama sekali tidak berfungsi dalam melaksanakan kepemimpinan bagi kelompok atau organisasinya. Kesulitan hanya akan timbul apabila

tidak pemimpin pengganti, sehingga situasi kelompok/organisasi menjadi tidak terkendali.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang berusaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain.

Dalam kepemimpinan ini pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota dapat berpartisipasi secara aktif. Keputusan – keputusan yang diambil mengutamakan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing. Sebagai konsekuensinya adalah pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya bawahan merasa terdorong untuk mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

Tipe pelengkap kepemimpinan:

(1) Tipe Kepemimpinan Kharismatik adalah tipe kepemimpinan yang mengutamakan kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan dalam aspek kepribadian yang dimiliki pemimpin sehingga timbul rasa hormat dan patuh pada orang yang dipimpinnya.

(2) Tipe kepemimpinan simbol dimana menempatkan seseorang pemimpin sekedar sebagai simbol atau lambang tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

(3) Tipe kepemimpinan Pengayom (*headmanship*) dimana menempatkan seorang pemimpin yang mempunyai kesediaan dan kesungguhan dalam mengayomi anggotanya dengan berbuat yang layak dan diperlukan dalam organisasinya.

(4) Tipe Pemimpin Ahli (*Expert*) adalah kepemimpinan harus dijalankan oleh seseorang yang memiliki keterampilan atau keahlian tertentu yang sesuai yang dikelola dalam organisasinya.

(5) Tipe Kepemimpinan organisatoris dan administrator adalah pemimpin sebagai manajer untuk menjalankan langkah-langkah manajemen (banyak dijumpai dalam organisasi formal atau instansi pemerintahan).

(6) Tipe kepemimpinan agitator merupakan tipe kepemimpinan yang diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan-tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar permasalahan dll dan cenderung bersifat kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*).

5. Esensi dari Kepemimpinan yang Efektif

Yukl (2005:523), menyatakan sepuluh (10) fungsi kepemimpinan yang dapat memperkuat kerja kolektif dalam tim dan organisasi:

- 1) Membantu menerjemahkan makna dari peristiwa: Pemimpin yang efektif membantu orang untuk menerjemahkan peristiwa, memahami mengapa mereka relevan, mengenali ancaman dan kesempatan yang muncul.
- 2) Menciptakan kesejajaran atas sasaran dan strategi: pemimpin yang efektif membantu menciptakan kesepakatan tentang sasaran, prioritas dan strategi.
- 3) Membangun komitmen dan optimistis tugas: Pemimpin yang efektif meningkatkan antusiasme untuk pekerjaan itu, komitmen terhadap sasaran tugas, dan keyakinan bahwa upaya tersebut akan berhasil.
- 4) Membangun saling mempercayai dan kerja sama: Pemimpin yang efektif memupuk saling menghormati, kepercayaan dan erjasama.
- 5) Memperkuat identitas kolektif: Pemimpin yang efektif membantu untuk menciptakan sebuah identitas unik bagi sebuah kelompok atau organisasi, dan mereka menyelesaikan masalah keanggotaan dalam cara yang konsisten dengan identitas ini.
- 6) Mengatur dan mengkoordinasikan aktivitas: Pemimpin yang efektif membantu orang menjadi teratur untuk melaksanakan aktivitas kolektif secara efisien dan mereka membantu untuk mengkoordinasikan aktivitas ini saat terjadi.
- 7) Mendorong dan memudahkan pembelajaran kolekti: Pemimpin yang efektif mendorong dan memudahkan pembelajaran dan inovasi kolektif.

- 8) Mendapatkan sumber daya dan dukungan yang diperlukan:
Pemimpin yang efektif mempromosikan dan mempertahankan minat unit dan membantu untuk memperoleh sumber daya dan dukungan yang diperlukan.
- 9) Mengembangkan dan memberi kewenangan kepada orang:
pemimpin yang efektif membantu orang untuk mengembangkan keterampilan penting dan memberikan kewenangan kepada orang untuk menjadi agen perubahan dan pemimpin itu sendiri.
- 10) Mempromosikan keadilan sosial dan moralitas; Pemimpin yang efektif memberikan contoh perilaku moral dan mereka melakukan tindakan yang diperlukan untuk mempromosikan keadilan sosial.

6. Aspek – aspek Kepribadian Pemimpin yang baik

Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif apabila kepribadian pemimpin memiliki aspek-aspek antara lain, Nawawi (1992:55):

- a. Mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan YME.
- b. Jujur, dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain
- c. Mampu bekerjasama dengan orang lain
- d. Ahli didalam bidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kedewasaan (IQ, EQ dan SQ) yang memadai.
- e. Senang bergaul, ramah tama, suko menolong dan memberikan petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain.
- f. Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi, kreatif dan penuh inisiatif.

- g. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, konsisten, berdisiplin, dan bijaksana.

7. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Menurut Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto(2004), system penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan atau dibagikan kepada karyawan.

Ada dua macam system penghargaan yaitu system penghargaan Instrinsik dan system penghargaan ekstrinsik. Schuster (1985). Sistem penghargaan instrinsik merupakan penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari transaksi antara seorang individu dengan tugasnya, tanpa ikut sertanya pihak ketiga. Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung dikontrol dan disampaikan oleh organisasi dan bersifat lebih kasat mata. Sistem penghargaan ini mengacu pada semua penghargaan diluar pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian system penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan financial maupun penghargaan nonfinansial yang diberikan organisasi dalam rangka menanggapi kinerja karyawan.

a. Interaksi antara Penghargaan Instrinsik dan Ekstrinsik

Penghargaan instrinsik dan ekstrinsik, financial dan nonfinansial semuanya berinteraksi sebagai bagian dari system penghargaan tunggal dan mereka tidak independent. Permasalahan mendasar yang berkaitan dengan perencanaan kompensasi menurut Walker (1992) adalah menyangkut asumsi dasar, strategi, dan pendekatan yang diterapkan pada

berbagai macam sistem penghargaan. Hal ini disebabkan isu-isu yang mempengaruhi program kompensasi berubah sepanjang waktu.

Tabel 2.3 Contoh Penghargaan Intrinsik dan Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan Intrinsik	Penghargaan Ekstrinsik
Prestasi	Penghargaan Formal
Perasaan dapat menyelesaikan tugas dengan baik	Tunjangan tambahan
Penghargaan formal	Pembayaran insentif
Kepuasan kerja	Pembayaran insentif
Status	Upah
Partisipasi, interaksi	Kenaikan pangkat
Keahlian	Hubungan social
Perkembangan / kemajuan	Lingkungan kerja
Tanggung jawab	Tantangan
Otonomi	Supervisi

Sumber: Iswanto, (2004:7.5)

b. Hubungan antara Pemberian Penghargaan dengan Strategi Sumber Daya Manusia

Walker (1992), permasalahan mendasar yang berkaitan dengan perencanaan kompensasi adalah menyangkut masalah asumsi dasar, strategi, dan pendekatan yang diterapkan pada berbagai macam system penghargaan. Hal ini dikarenakan isu yang mempengaruhi program kompensasi berubah sepanjang waktu. Dengan penghargaan dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Pada umumnya penghargaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan merupakan penghargaan yang bersifat finansial yaitu mencakup upah, insentif/bonus, *cash award*, *profit sharing*, kepemilikan saham, dan tunjangan. Dalam konteks strategi sumber daya manusia, tujuan perusahaan bagaimana merancang dan menerapkan penghargaan tersebut dalam suatu cara yang dapat memaksimalkan dampak kinerja bagi setiap rupiah yang dikeluarkan.

Perkembangan selanjutnya pemberian penghargaan oleh perusahaan berubah ke bentuk penghargaan nonfinansial, yaitu karyawan dimotivasi melalui pekerjaan yang menantang, peluang bagi perkembangan personal dan pemberian tanggungjawab baru, pengakuan terhadap penyelesaian tugas, dan adanya rasa aman serta rasa memiliki. Secara keseluruhan dengan penghargaan ini tidak menambah biaya finansial yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini cocok diterapkan bagi perusahaan-perusahaan yang tidak banyak mempunyai modal. Atas dasar inilah maka konsep ini diterapkan pada sekolah sehingga dengan biaya yang murah dapat menghasilkan kinerja guru yang tinggi dan pada akhirnya dapat menghasilkan mutu pendidikan dengan baik.

Sesuai dengan teori Motivasi dari Maslow, semakin tinggi pendidikan dan kesejahteraan seseorang maka kebutuhannya mulai berubah dan puncaknya adalah pengakuan atau aktualisasi diri dari seseorang tersebut.

Tabel 2.4 Tipe-tipe penghargaan

Finansial: Tidak tergantung kinerja	Tergantung kinerja
Tunjangan perawatan kesehatan Tunjangan pension Kepemilikan saham karyawan Pembagian keuntungan Upah pokok	Upah berdasar jasa Insentif / bonus Penghargaan prestasi khusus
Non Finansial: Penghasilan tambahan Vakansi Keamanan pekerjaan Rasa kekeluargaan, rasa memiliki Status	Kenaikan pangkat Tanggung jawab Pekerjaan yang menantang Otonomi, kewenangan bertindak Pengakuan prestasi Perkembangan personal

Sumber: Iswanto, (2004:7.7)

8. Kinerja.

Kinerja merupakan catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernadin dan Russel, 1998). Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah suatu fungsi harus dievaluasi dengan kerja yang dilaksanakan, bukan karakteristik orang yang melaksanakan. Banyak terjadi kerancuan system penilaian kinerja, tidak mengukur kinerja tetapi mengukur orangnya. Dalam hal ini kinerja mengacu pada outcomes yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, artinya kinerja tidak mengacu pada sifat, karakteristik personal, atau kompetensi orang yang berkinerja.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Penilaian dan umpan balik kinerja dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Penilaian kinerja secara formal merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, dimana supervisor menilai setiap kinerja karyawan dengan menggunakan prosedur penilaian resmi yaitu system/prosedur yang dirancang oleh organisasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan secara regular dan sistematis.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari system reward dan hukuman dari suatu organisasi. Karyawan yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima reward organisasional, seperti upah yang meningkat atau menerima bonus.

b. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Penilaian kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai secara lengkap seperti pada lampiran penelitian ini. Data kinerja guru diambil dari data sekunder yaitu dari Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang penilaian dilaksanakan oleh atasan langsung dalam periode setiap tahun.

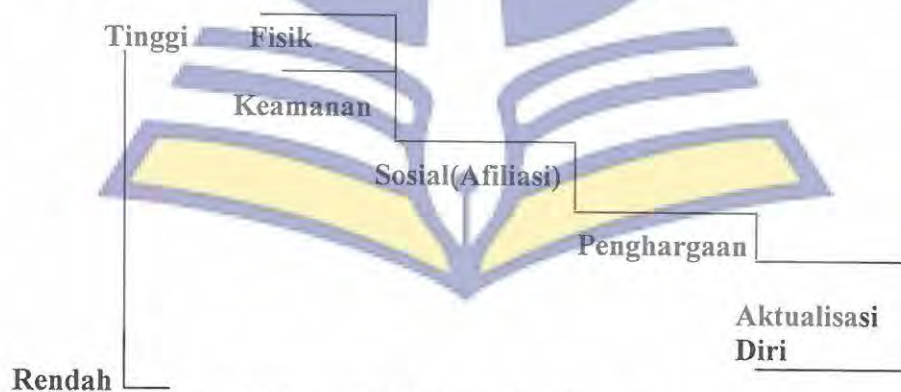
c. Hubungan Antara Pemberian Penghargaan dengan Kinerja

Walker (1992), untuk mendukung secara langsung implentasi strategi dan kinerja bisnis, maka system penghargaan perlu tergantung pada perilaku atau hasil. Pada umumnya penghargaan tersebut

dikaitkan dengan kinerja seseorang. Teori yang mendasari hubungan antara kinerja dengan penghargaan adalah bahwa karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi tersebut akan membawa mereka kepada penghargaan yang mereka inginkan.

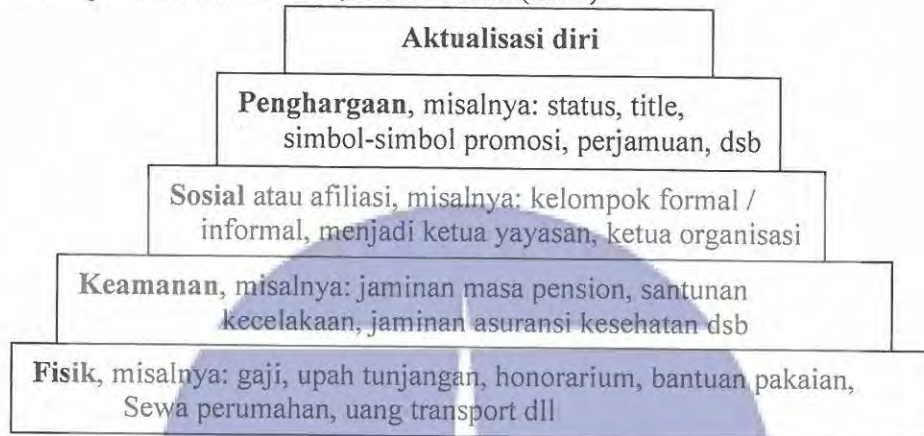
Pemberian penghargaan dikatakan efektif jika karyawan melihat hubungan langsung antara kinerja dan pencapaian penghargaan yang diinginkan. Artinya untuk memberikan dasar motivasi karyawan organisasi tidak hanya mengadakan system penghargaan yang memadai, tetapi karyawan juga harus menyadari bahwa pencapaian penghargaan yang diinginkan akan mengalir langsung dari kinerja yang sukses.

Menurut Teori Kebutuhan Maslow yang disebut dengan (*hierarchy of needs*) dalam Thoha (2004:221), menyatakan bahwa perilaku seseorang itu suatu ketika biasanya ditentukan oleh tingkat kebutuhan yang paling kuat.



Gambar. 2.4 Hierarki Kebutuhan Dari Maslow.
Sumber: Thoha, (2004:222)

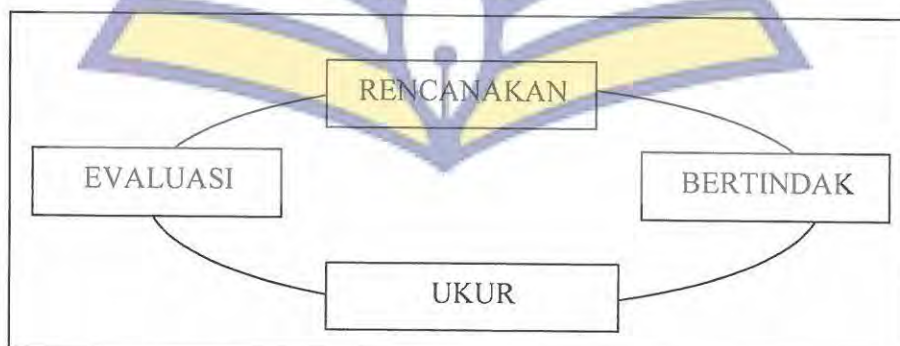
Dalam hal ini ketika sudah terpenuhi kebutuhan pokok seseorang akan berubah kekuatannya dan perilaku seseorangpun akan berubah dalam menentukan kebutuhan berikutnya. Hierarki kebutuhan Maslow selanjutnya dapat diubah ke dalam tatanan model motivasi kerja yang disampaikan oleh Luthans, dalam Thoha (2004).



Gambar 2.5 Hierarki Motivasi Kerja, Fred Luthans
Sumber: Thoha, (2004:229)

d. Manajemen Kinerja Sebagai proses berkelanjutan

Manajemen kinerja berada dalam kerangka kesempatan harapan dan sasaran dengan mempertimbangkan tuntutan kompetensi dan kemampuan. Manajemen kinerja harus dipandang sebagai proses yang berkelanjutan dan bersifat siklus:



Gambar 2.6 Manajemen Karyawan
Sumber: Sunarto, (2005)

Dalam siklus manajemen kinerja terdiri dari beberapa aktivitas yang dijalankan dengan bersama oleh manajer dan karyawan sebagai berikut:

Rencanakan : menyepakati sasaran, target, berikut kebutuhan pengembangan kompetensi atau kemampuan serta siapkan rencana untuk mencapai sasaran, memperbaiki kinerja dan mengembangkan kemampuan.

Bertindak : mengimplentasikan rencana dalam pekerjaan sehari-hari dan melalui program khusus peningkatan dan pengembangan.

Ukur : memantau kinerja berpatokan pada ukuran kinerja

Evaluasi : melakukan wawancara secara teratur

Manajemen kinerja memadukan penilaian karya dengan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dalam hal ini untuk menggambarkan proses bersama. Proses manajemen kinerja bersifat holistic yaitu menggabungkan semua pandangan yang membentuk kinerja yang baik dan cara berkontribusi terhadap hasil yang diinginkan pada tingkat individu, tim, departemen, dan organisasi.

C. Kerangka Pemikiran

1. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada situasi dan tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan empat macam perilaku pemimpin dalam teori situasional, yaitu: (1) *telling*, (2) *selling*, (3) *participating*, (4) *delegating*.

- a. *Telling* : memberitahukan (orientasi Tugas tinggi – hubungan rendah)

Pemimpin itu mengarahkan dan memerintahkan kepada orang-orangnya berkaitan dengan apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (*directing*).

b. *Selling* : Menjual (Orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi)

Perilaku pemimpin adalah mengarahkan dan mendukung. Pemimpin menjelaskan keputusan-keputusan dan membujuk karyawan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

c. *Participating* : berperan serta (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi) Pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh pemimpin dan pengikut. Peran utama pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

d. *Delegating* : mendelegasikan (Orientasi tugas rendah – hubungan rendah) Pemimpin sedikit memberikan pengarahan dan dukungan.

Sedangkan kesiapan pengikut oleh Hersey dan Blanchard (1991) dikelompokkan menjadi empat golongan yaitu:

R1: Orang-orang yang tidak mampu atau tidak bersedia mengambil tanggung jawab karena mereka tidak kompeten atau tidak yakin.

R2: Orang – orang yang tidak mempunyai kemampuan tetapi bersedia melaksanakan tugas. Orang-orang ini mempunyai motivasi tinggi tetapi keterampilan yang dimiliki kurang memadai.

R3: Orang-orang yang mempunyai kemampuan tetapi tidak bersedia melakukan atau perintah pemimpin.

R4: Orang-orang yang mempunyai kemampuan dan bersedia melakukan tugas yang dibebankan.

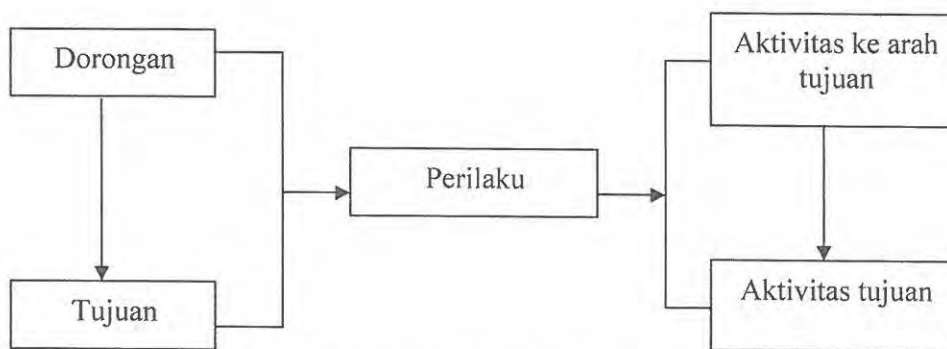
2. Penghargaan yang murah dan dapat memberikan motivasi kepada guru adalah penghargaan ekstrinsik dalam bentuk non financial.

Walker (1992), Penghargaan Ekstrinsik non financial yang tergantung pada kinerja: Kenaikan Pangkat, Tanggung jawab, Pekerjaan yang menantang, otonomi dan kewenangan bertindak, pengakuan prestasi dan pengembangan personal.

Penghargaan ekstrinsik non financial ini dengan biaya murah sehingga tidak memberatkan orang tua. Keadaan ini sesuai teori Kebutuhan dari Maslow menyatakan bahwa, semakin tinggi pendidikan dan kesejahteraan seseorang maka kebutuhannya mulai berubah dan puncaknya adalah pengakuan atau aktualisasi diri dari seseorang tersebut.

3. Faktor penting supaya tujuan organisasi dapat tercapai adalah motivasi kerja karyawan yang tinggi sehingga mempunyai kinerja yang baik.

Menurut Abraham Maslow jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku (Thoha, 2004). Dalam hal ini ketika sudah terpenuhi kebutuhan pokok seseorang akan berubah kekuatannya dan perilaku seseorangpun akan berubah dalam menentukan kebutuhan berikutnya.

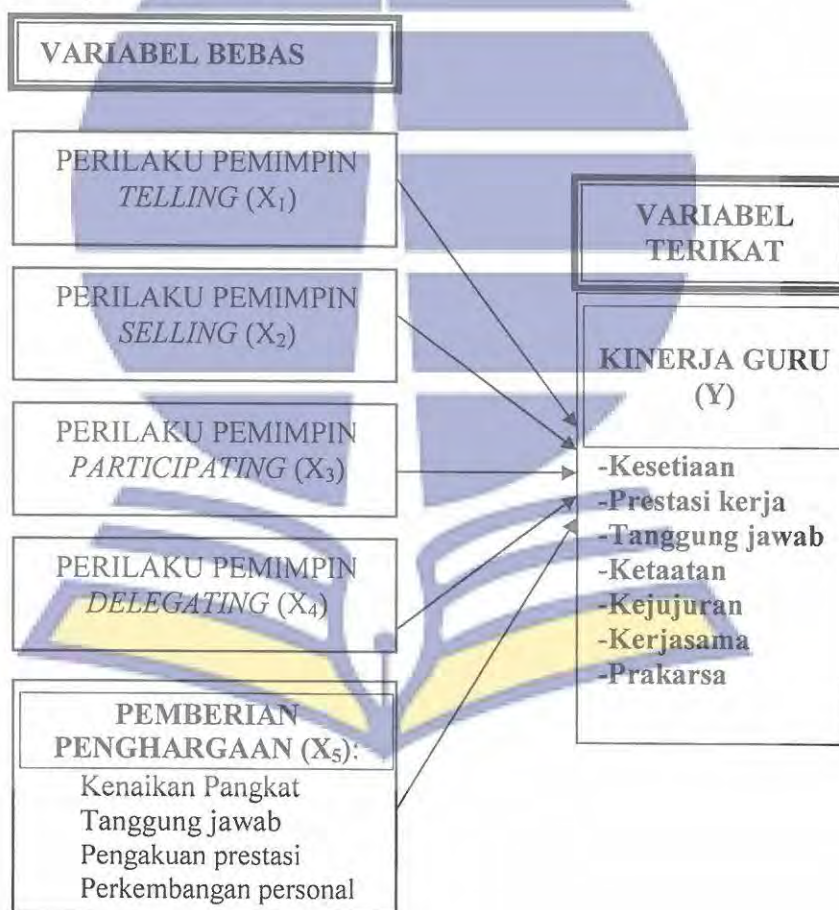


Gambar 2.7 Siklus Motivasi Terhadap Perilaku Yang Mempengaruhi Aktivitas Tujuan

Sumber: Thoha (2004:216)

Dalam penelitian ini untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel

bebas dengan variabel terikat, maka dibuat model kerangka pemikiran seperti gambar berikut:

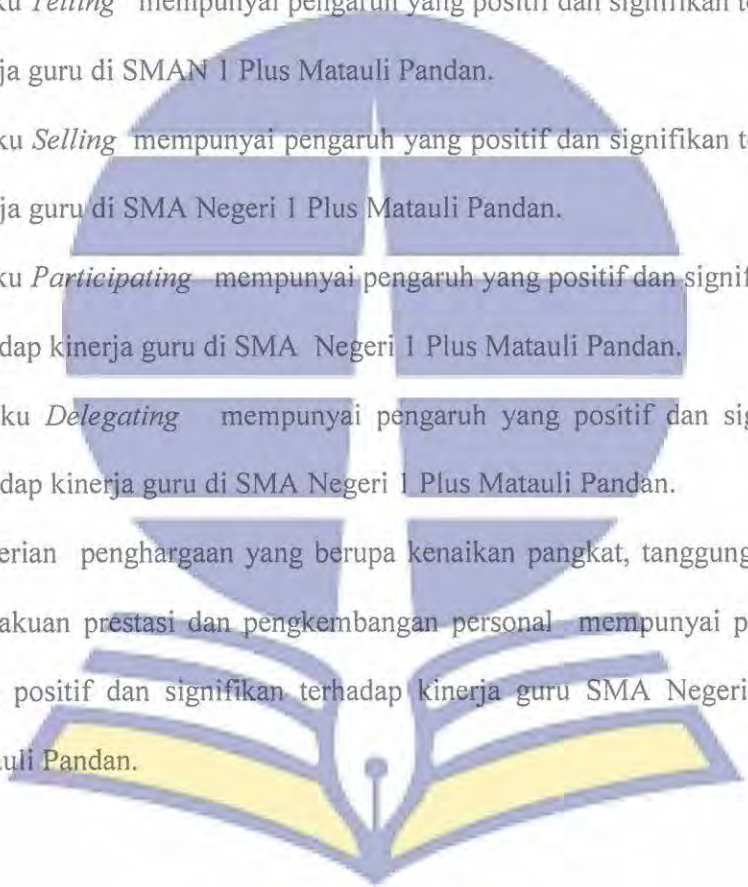


Gambar:2.8 Model Kerangka Pemikiran Penelitian

D. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Perilaku *Telling*, *Selling*, *Participating*, *Delegating* dan Pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
2. Perilaku *Telling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan.
3. Perilaku *Selling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
4. Perilaku *Participating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
5. Perilaku *Delegating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
6. Pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.





BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan Jl. KH Dewantara No. 1 Pandan kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara, pada bulan Agustus sampai dengan September 2006.

B. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah yang diteliti, teknik dan alat yang digunakan maka jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Metode penelitiannya adalah survey.

Sugiyono (2005), penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada sebuah populasi tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian – kejadian relatif, distribusi, dan hubungan – hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS yang sudah mempunyai masa kerja minimal 5 tahun di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan yaitu sebanyak 55 orang.

Tabel 3.1 Keadaan Guru PNS per Bidang Study dengan masa kerja minimal 5 tahun sampai dengan TP. 2005 – 2006

NO	B. STUDY	III a	III b	III c	III d	IVa	Jumlah
1	B. Indonesia	0	1	3	2	0	6
2	B. Inggris	1	3	1	1	0	6
3	Biologi	0	0	1	3	1	5
4	BP	0	0	4	0	0	4
5	Ekonomi/Akun	0	0	1	2	1	4
6	Fisika	0	1	0	4	0	5
7	Kimia	0	1	2	3	0	6
8	Matematika	0	1	3	2	0	6
9	Pendidikan Seni	0	0	2	0	0	2
10	Pendidikan Jasmani	0	0	3	0	0	3
11	PPKN	0	0	0	3	0	3
12	Sejarah	0	0	0	2	0	2
13	Geografi	0	0	3	0	0	3
Jumlah		1	7	23	22	2	55

Sumber: Data Kepegawaian SMAN 1 Plus Matauli Pandan per Juli 2006

Tabel 3.2 Keadaan Guru PNS per asal daerah dengan masa kerja minimal 5 tahun sampai dengan TP. 2005 – 2006

NO	PROPINSI	JUMLAH
1	Sumatera Utara	8
2	Sumatera Barat	2
3	Jawa Barat	7
4	DKI Jakarta	1
5	Jawa Tengah /DIY	20
6	Jawa Timur	15
7	NTT	2
JUMLAH		55

Sumber: Data Kepegawaian SMAN 1 Plus Matauli Pandan per Juli 2006

2. Sampel Penelitian

Teknik Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Sampling Purposive yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dipakai dalam penelitian ini adalah sumber data kinerja yang berasal dari DP3 dengan tingkat pemenuhan kebutuhan pokok (*pangan, sandang, papan*) guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan dianggap sudah terpenuhi setelah bekerja minimal 5 tahun. Hal ini dibuktikan dengan adanya perumahan Guru yang pengadaannya dibantu oleh Yayasan Matauli.

Pada awalnya peneliti merencanakan populasi yang sudah ditentukan sebanyak 55 orang, semuanya akan dijadikan sampel penelitian (*sensus*), tetapi terdapat kendala untuk mengumpulkan data dari 55 orang guru. Kendala tersebut diantaranya adanya beberapa orang guru yang sedang menjalankan tugas ke jawa dan cuti, sehingga dalam penelitian ini mengharuskan menggunakan sampel sebagai responden.

Dengan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael yaitu jika jumlah populasi 55 orang dengan tingkat kesalahan 5 % maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 48 orang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara:

1. Daftar pertanyaan (*questioner*) yang diberikan kepada sampel penelitian, untuk memperoleh data perilaku pemimpin dan pemberian penghargaan.

2. Studi dokumentasi yaitu data dokumentasi berupa DP3 guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan yang menjadi sampel penelitian mulai tahun 2000 sampai dengan 2005.

E. Jenis dan Sumber data

Data variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini bersumber primer, yaitu diperoleh dengan memberikan kuisener kepada sampel penelitian dimana pertanyaan – pertanyaan yang ada pada kuisener berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru.

Data variabel dependen diperoleh dari data sekunder yang bersumber primer yaitu berupa nilai DP3 tahun 2000 sampai dengan tahun 2005. Data variabel dependen diambil dari nilai DP3 dengan alasan bahwa penilaian kinerja guru sebagai Pegawai Negeri Sipil secara resmi dan baku sudah di atur dalam PP No. 10 Tahun 1979.

Daniel (2003:114), menyatakan bahwa data sekunder bersumber primer adalah data-data yang sudah tersedia dan tanggung jawab terhadap pengumpulan data serta penerbitannya terletak pada satu tangan. Dalam hal ini Nilai DP3 merupakan wewenang penuh Kepala Sekolah sebagai atasan langsung dari PNS yang dinilai.

F. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (variabel independent) yaitu perilaku pemimpin menurut Hersey dan blancard *Telling* (X1), *Selling* (X2), *Participating* (X3),

Delegating (X4) dan Pemberian penghargaan yang berupa Kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal (X5).

2. Variabel terikat (variabel dependent) yaitu Kinerja Guru (Y).

G. Definisi Operasional Variabel

Definisi dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (X)

- a. Perilaku Pemimpin *Telling* (X1) : Perilaku kepala sekolah untuk memberitahukan dan memerintahkan (orientasi Tugas tinggi – hubungan rendah), jenis skala interval. Kepala Sekolah untuk mengarahkan dan memerintahkan kepada guru-guru yang berkaitan dengan apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Perilaku Pemimpin *Selling* (X2): Menjual (Orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi), jenis skala interval .
Perilaku Kepala Sekolah dalam hal mengarahkan dan mendukung sekaligus membujuk guru-guru untuk melaksanakan keputusan tersebut.
- c. Perilaku Pemimpin *Participating* (X3) : berperan serta (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi), jenis skala interval .
Kepala Sekolah dalam hal pengambilan keputusan melibatkan guru-guru sedangkan peran utama kepala sekolah adalah mempermudah dan berkomunikasi.

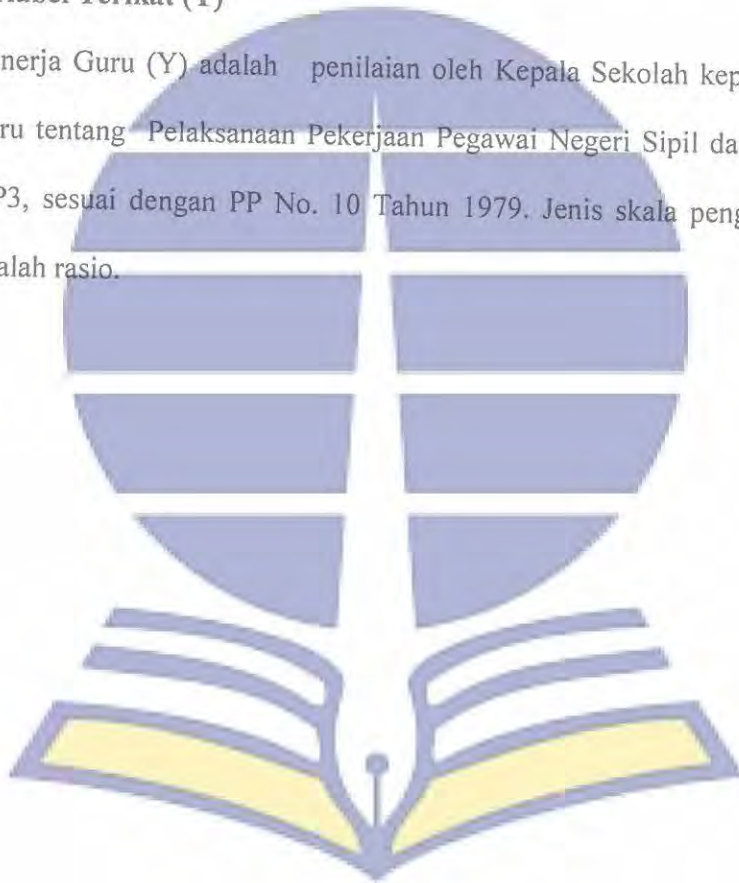
- d. Perilaku Pemimpin *Delegating* (X4) : mendelegasikan (Orientasi tugas rendah –hubungan rendah), jenis skala interval.

Kepala sekolah hanya sedikit memberikan pengarahan dan dukungan kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

- e. Pemberian penghargaan ekstrinsik *non financial* (X5), berupa Kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal. Jenis skala interval.

2. Variabel Terikat (Y)

Kinerja Guru (Y) adalah penilaian oleh Kepala Sekolah kepada guru – guru tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam bentuk DP3, sesuai dengan PP No. 10 Tahun 1979. Jenis skala pengukurannya adalah rasio.



Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran	Nomor item
Perilaku Pemimpin Telling (X1)	Perilaku Kepala Sekolah untuk mengarahkan dan memerintahkan kepada guru-guru yang berkaitan dengan apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.	1)Perencanaan Pengajaran 2)Pelaksanaan Pengajaran 3)Penilaian hasil belajar 4)Pelaporan hasil penilaian 5)pelaksanaan remedial 6)Pengayaan materi 7)Pembimbingan ekstra kurikuler 8)Ketaatan terhadap peraturan sekolah dan kepegawaian 9) Pembimbingan dan pengarahan sesuai dengan kemampuan, bakat dan minat peserta didik	Masing-masing tugas pokok dan tugas tambahan guru disesuaikan dengan UU guru dan Dosen	Interval	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9
Perilaku Pemimpin Selling (X2)	Perilaku Kepala Sekolah untuk mendukung dan menjelaskan keputusan – keputusan sekaligus membujuk para bawahan (guru) untuk melaksanakan keputusan tersebut	Sama dengan indikator pada Perilaku <i>Telling</i>	Sama dengan ukuran yang ada pada pada Perilaku <i>Telling</i>	Interval	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9
Perilaku Pemimpin Participating (X3)	Perilaku Kepala Sekolah dalam hal pengambilan keputusan melibatkan langsung guru-guru sedangkan peran utama kepala sekolah adalah mempermudah dan berkomunikasi	Sama dengan indikator pada Perilaku <i>Telling</i>	Sama dengan ukuran yang ada pada pada Perilaku <i>Telling</i>	Interval	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9
Perilaku Pemimpin Delegating (X4)	Perilaku Kepala sekolah hanya sedikit memberikan pengarahan dan dukungan kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya	Sama dengan indikator pada Perilaku <i>Telling</i>	Sama dengan ukuran yang ada pada pada Perilaku <i>Telling</i>	Interval	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9
Pemberian Penghargaan ekstrinsik Non Financial (X5)	Pemberian penghargaan ekstrinsik non finansial yang berupa: kenaikan pangkat, pemberian tanggung jawab tertentu diluar tugas pokok, pengakuan prestasi, dan pengembangan personal	1) Penilaian Tugas pokok dan fungsi guru 2) Prestasi individu 3) Pelatihan dan diberi kesempatan untuk promosi Jabatan	1) Telah memenuhi PAK dan masa kerja golongan minimal 3 tahun 2) Mempunyai nilai Prestasi kerja minimal baik 3) Minimal prestasi tingkat kabupaten 4) Diklat dan Promosi jabatan didalam dan diluar sekolah	Interval	E1, E2, E3, E4, E5
Kinerja Guru (Y)	Penilaian oleh Kepala Sekolah kepada guru – guru tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam bentuk DP3, sesuai dengan PP No. 10 Tahun 1979	1) Penilaian Tugas pokok dan fungsi guru 2) Prestasi individu 3) Pelatihan dan diberi kesempatan untuk promosi Jabatan	Sesuai PP No. 10 Tahun 1979	Rasio	Data DP3 guru

H. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Intrumen penelitian sebelum digunakan untuk mengambil data pada responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba dan selanjutnya dianalisis validitas instrumen dan reliabilitas intrumen.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya tidaknya suatu kuisener. Suatu kuisener dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur,

Sugiyono (2005), menyatakan bahwa untuk mengukur validitas butir kuisener dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel dari masing-masing variabel, dengan kriteria pengambilan keputusannya adalah butir instrumen valid jika diperoleh nilai $r > 0,3$.

Dalam penelitian ini uji coba instrumen (X1, X2, X3, X4 dan X5) dilaksanakan di SMA Negeri 2 Plus Sipirok kabupaten Tapanuli Selatan Propinsi Sumatera Utara. Hasil korelasi skor butir dengan skor total dari masing-masing variabel seperti pada tabel 3.4 berikut.

Tabel 3.4 Hasil Korelasi Skor Butir Dengan Skor Total Masing-masing Variabel Independen

NO Butir	$r_{i,tot}$					KETERANGAN
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	0.584	0.656	0.757	0.888	0.540	Butir No 1, X1 – X5 adalah valid
2	0.586	0.736	0.679	0.905	0.875	Butir No 2, X1 – X5 adalah valid
3	0.701	0.772	0.819	0.942	0.872	Butir No 3, X1 – X5 adalah valid
4	0.655	0.762	0.921	0.901	0.942	Butir No 4, X1 – X5 adalah valid
5	0.800	0.911	0.844	0.907	0.841	Butir No 5, X1 – X5 adalah valid
6	0.748	0.852	0.850	0.747		Butir No 6, X1 – X4 adalah valid
7	0.756	0.852	0.915	0.841		Butir No 7, X1 – X4 adalah valid
8	0.773	0.604	0.899	0.841		Butir No 8, X1 – X4 adalah valid
9	0.760	0.444	0.919	0.872		Butir No 9, X1 – X4 adalah valid

Sumber: data uji coba instrumen dianalisis menggunakan SPSS Versi 12.0 (pertanyaan pada variabel X5 hanya 5 butir)

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisener yang menjadi *indicator* dari variabel atau konstruk. Suatu kuisener dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown, Sugiyono (2005).

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana: r_b : koefisien korelasi Spearman Brown antara belahan pertama dan kedua (skor item genap dengan ganjil).

r_i = reliabilitas instrumen

dengan ketentuan jika $r_i > r_b$ maka instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Tabel 3.5 Reliabilitas Instrumen X1, X2, X3, X4 dan X5

NO	VAR	r_b	r_i	Perbandingan	Keterangan
1	X1	0.819	0.900	$r_i > r_b$	Reliabel
2	X2	0.858	0.924	$r_i > r_b$	Reliabel
3	X3	0.967	0.983	$r_i > r_b$	Reliabel
4	X4	0.941	0.970	$r_i > r_b$	Reliabel
5	X5	0.816	0.899	$r_i > r_b$	Reliabel

Sumber: r_b diperoleh dari data uji coba instrumen yang dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 12.0

I. Metode Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap kemungkinan pelanggaran asumsi klasik regresi yaitu normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinieritas (Gujarati: 1998).

1. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji normal atau tidaknya data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (KS).

Uji hipotesis yang digunakan:

Ho: Data residual terdistribusi normal (terima Ho bila $\text{sign}(S) > \alpha$)

Ha: Data residual tidak terdistribusi normal

(tolak Ho bila $\text{sign}(S) < \alpha$)

2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan ditemukan adanya korelasi antar variabel *independen*. Model yang benar adalah tidak terjadi korelasi diantara variabel *independen*. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat ditentukan dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*. Pengujian hipotesis jika $VIF < 5$ maka tidak multikolinieritas antara variabel bebas dalam model (Ghozali:2003).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual ke residual tetap maka

disebut Heteroskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas dan model regresi ini baik (Ghozali:2003)

Selanjutnya untuk mengetahui Heteroskedastisitas atau tidak dapat dilakukan dengan uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolute residual terhadap variabel bebas (Ghozali: 2003).

4. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah teknik statistik yang biasa digunakan untuk menganalisa hubungan antara variabel –variabel dependen dengan variabel independen dimana jumlah variabel independennya lebih lebih dari satu.

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + e$$

Y : Variabel terikat

X_i : Variabel bebas ke i

a : Koefisien variabel terikat (Y)

a_i : Koefisien variabel bebas ke i

e : epsilon; error : variabel yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Prinsip kerja metode ini adalah didasarkan atas metode *least square* yaitu dengan mencari hubungan linear variabel bebas dengan variabel terikat yang akan meminimasi jumlah kuadrat deviasi dari garis linear yang terbentuk dari titik-titik hasil pengamatan.

5. Koefisien Determinasi (R²) dan Uji F

Untuk menjelaskan seberapa besar variasi variabel-variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen menggunakan

koefisien regresi berganda atau koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Koefisien regresi berganda (R^2) mempunyai nilai antara 0 hingga 1. Nilai R^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model tersebut baik yaitu dapat mewakili permasalahan yang diteliti. Jika angka R^2 mendekati 0 hal ini menunjukkan bahwa linieritas antar variabel dalam model adalah kecil.

Nilai R^2 dapat dicari dengan persamaan:

$$R^2 = \frac{SS \text{ regresi}}{SS \text{ total}} \quad \text{atau} \quad R^2 = \frac{SS_{\text{total}} - SS \text{ residu}}{SS \text{ total}}$$

Dimana:

SS regresi : Jumlah kuadrat regresi

SS residu : Jumlah kuadrat kesalahan

SS total : SS regresi + SS Residu

Selanjutnya harga R^2 digunakan untuk menghitung F dengan rumus:

$$F_{k, N-k-1} = \frac{R^2 (N-1-k-1)}{(1-R)(k-1)}$$

Dimana k = jumlah variabel independen

N = Jumlah sampel

Teknik Pengujian Hipotesis

jika $F > F_{\alpha}$ (harga F tabel), maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

6. Uji Parsial

Uji Parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini uji parsial menggunakan uji t dengan uji hipotesis, pada tingkat kepercayaan 95 % atau $\alpha = 5\%$ jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

1. Sejarah Ringkas SMAN 1 Plus Matauli Pandan

SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan mulai beroperasi pada Tahun Pelajaran 2004 – 2005. Sekolah ini merupakan hasil kerja sama antara Depdikbud (Depdiknas) dengan Yayasan Maju Tapian Nauli (MATAULI) berdasarkan perjanjian kerjasama Nomor : 835/I05/A/94.1 // 03/PKS/III/1994 merupakan Sekolah Negeri yang pengelolaannya dibantu oleh yayasan MATAULI dengan kantor pusat di Jl. Sanjaya Taman No. 1b Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

Visi Sekolah adalah menjadikan SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan menjadi “*center of excellence*” atau pusat kecemerlangan. Artinya sekolah ini memproyeksikan diri sebagai pusat kecemerlangan baik dari segi prestasi akademis maupun prestasi non akademis. Selain itu SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan juga memproyeksikan diri menjadi barometer bagi lembaga-lembaga pendidikan khusus lainnya di Sumatera Utara dan di Indonesia pada umumnya.

Tujuan sekolah ini adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertaqwa kepada tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab

kemasyarakatan dan kebangsaan. Sasaran dari sekolah ini adalah untuk menyiapkan Sumber Daya Manusia yang mampu mencapai jenjang pendidikan tinggi yang bermutu, baik dalam maupun luar negeri.

SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan menempati lahan seluas 17,5 ha terdiri dari bangunan sekolah, bangunan asrama, dan bangunan fasilitas pendukung. Bangunan sekolah berlantai dua terdiri dari ruang belajar, kantor, perpustakaan, laboratorium (Fisika, Kimia, Biologi, Komputer & Internet, Bahasa dan Iptek), Ruang BP, Ruang OSIS, Koperasi Sekolah, Kantin, Aula, Ruang MGMP, Lobby dan Toilet.

Bangunan Asrama berlantai empat terdiri dari bangunan utama/lobby, kamar siswa, ruang tamu, ruang makan, ruang komputer ruang perpustakaan, ruang audiovisual, ruang diskusi, dan kamar mandi siswa. Fasilitas pendukung lainnya terdiri dari mess tamu, Gymnasium, poliklinik, masjid, jalan lingkungan, stadion/lapangan sepak bola, lapangan basket, lapangan volley, lapangan tennis, kolam renang, dapur umum, ruang cuci, ruang tunggu, ruang jaga, dan pool kendaraan.

SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan beralamat di Jl. KH Dewantara No. 1 Desa Sibuluan 1 Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara.

2. Siswa SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Input siswa SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan berasal dari berbagai kabupaten/kota dan propinsi di Indonesia. Sebagai gambaran bahwa pada tahun 2006-2007 pendaftar sebagai calon siswa berjumlah 850

calon siswa berasal dari 32 Kabupaten / kota dari 8 propinsi di Indonesia dan yang diterima menjadi siswa sebanyak 300 orang..

Sistem Seleksi di sekolah ini terdapat lima tahapan yaitu seleksi administrasi, seleksi Ilmu Pengetahuan, Seleksi Kesehatan, Seleksi Psikotes, dan Seleksi Kesamaptaan Jasmani yang semuanya menggunakan sistem gugur.

Siswa di sekolah ini dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu siswa Unggulan A, B, dan C. Pengelompokan ini berdasarkan hasil akumulasi seleksi masuk dan mempunyai sistem promosi dan degradasi sehingga dapat merangsang motivasi dan persaingan siswa. Ketiga kelompok ini terdapat perbedaan beberapa fasilitas dan bantuan dari Yayasan Matauli sebagai konsekuensi dari perjanjian kerja sama tersebut di atas.

3. Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Guru-guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan selain berasal dari berbagai daerah di Indonesia mereka direkrut secara khusus kerja sama antara yayasan Matauli dengan Depdiknas. Sebagian besar dari mereka mempunyai Indeks Prestasi Kumulatif lebih dari 3 atau yang mendapat beasiswa Ikatan Dinas.

B. Karakteristik Responden

Guru-guru yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 48 orang dan secara rinci terbagi menjadi beberapa mata pelajaran seperti pada table 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Keadaan Guru PNS per Bidang Study dengan masa kerja minimal 5 tahun sampai dengan TP. 2005 – 2006

NO	B. STUDY	GOLONGAN					Jumlah
		III a	III b	III c	III d	IVa	
1	B. Indonesia	0	0	3	2	0	5
2	B. Inggris	0	3	1	0	0	4
3	Biologi	0	0	1	3	0	4
4	BP	0	0	4	0	0	4
5	Ekonomi/Akun	0	0	1	2	1	4
6	Fisika	0	1	0	4	0	5
7	Kimia	0	1	1	3	0	5
8	Matematika	0	0	3	2	0	5
9	Pendidikan Seni	0	0	2	0	0	2
10	Pend. Jasmani	0	0	2	0	0	2
11	PPKN	0	0	0	3	0	3
12	Sejarah	0	0	0	2	0	2
13	Geografi	0	0	3	0	0	3
Jumlah		0	5	21	21	1	48

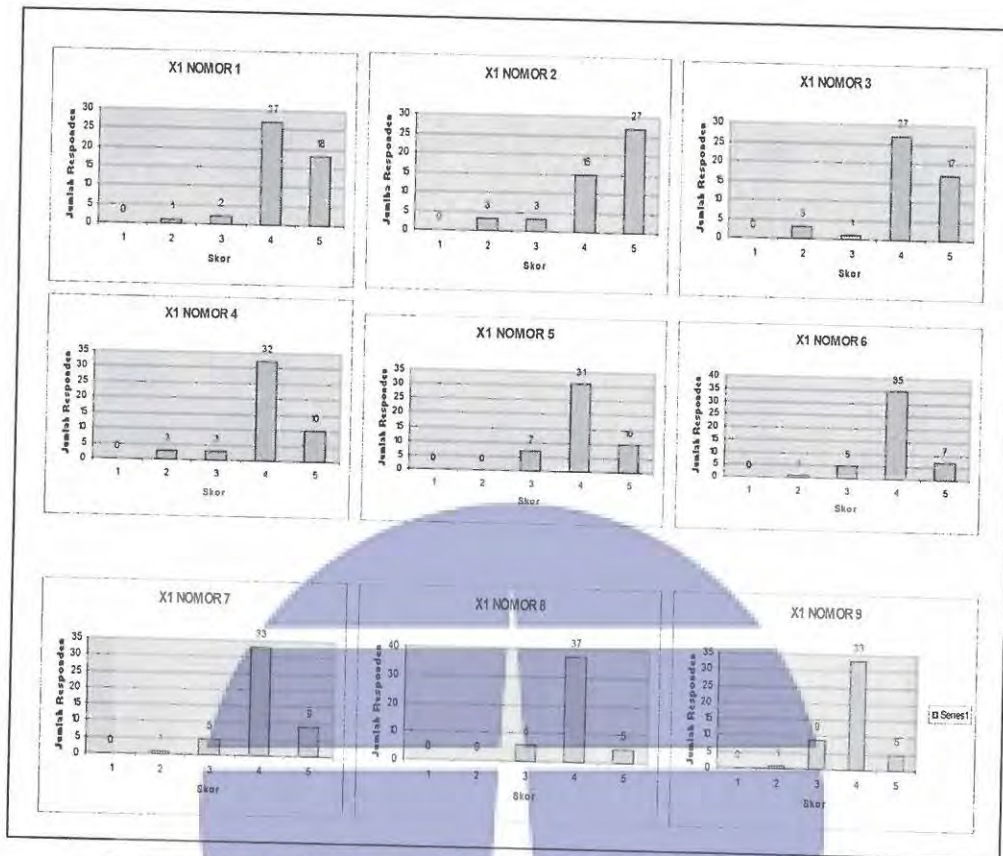
Sumber: Data Kepegawaian SMAN 1 Plus Matauli Pandan per Juli 2006

C. Deskripsi Variabel

Penelitian ini mengamati lima variabel bebas yaitu empat perilaku pemimpin yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard yaitu X1 (*Telling*), X2 (*Selling*), X3 (*Participating*), X4 (*Delegating*) dan X5 (Pemberian penghargaan non finansial) dan satu variabel dependen yaitu (Y) Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan yang bersumber dari data sekunder yaitu DP3 mulai tahun 2001 sampai dengan tahun 2005.

1. Variabel Perilaku Pemimpin *Telling* (X1)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel perilaku pemimpin *Telling* (X1) seperti gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Grafik Deskriptif Jumlah Responden per Skor per butir dari Instrumen X1 (*Telling*)
Sumber: data penelitian dianalisis

Gambaran deskriptif ini merupakan jumlah responden yang memilih setiap butir kuisener yaitu mulai butir satu sampai dengan butir sembilan, dengan pilihan skor 1 sampai dengan 5

Nilai tertinggi dari jawaban kuisener adalah 5 sedangkan jumlah butir pertanyaan sebanyak 9 butir dan responden sebanyak 48 orang. Jumlah kriterium adalah $5 \times 9 \times 48 = 2160$, jumlah skor total hasil pengumpulan data sebesar 1769 (jumlah total per nomor) dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap perilaku pemimpin *Telling* (X1) sebesar 81,90 %.

Tabel 4.2 Prosentase Tanggapan Responden terhadap butir-butir variabel X1 (*Telling*)

Jml res x Skor	Nomor Butir Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	2	6	6	6	0	2	2	0	2
Skor 3	6	9	3	9	21	15	15	18	27
Skor 4	108	60	108	128	124	140	132	148	132
Skor 5	90	135	85	50	50	35	45	25	25
Total per nomor	206	210	202	193	195	192	194	191	186
Skor Maksimum	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Prosentase(%)	85,8	87,5	84,2	80,4	81,3	80,0	80,8	79,6	77,5

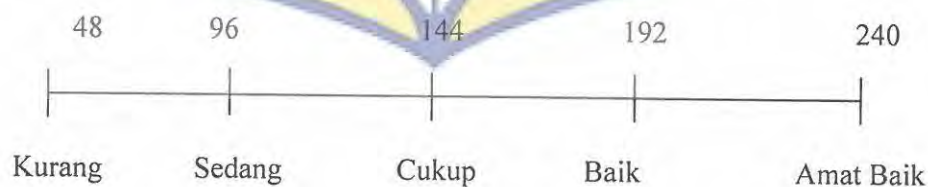
Sumber: data penelitian dianalisis

Tanggapan responden tentang perilaku *Telling* ini secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kategori tersebut, maka nilai perilaku *Telling* termasuk kategori baik (Sugiyono, 2005: 94)

Kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel X1 (*Telling*):



Tabel 4.3 Kriteria masing – masing butir pertanyaan variabel X1
(*Telling*)

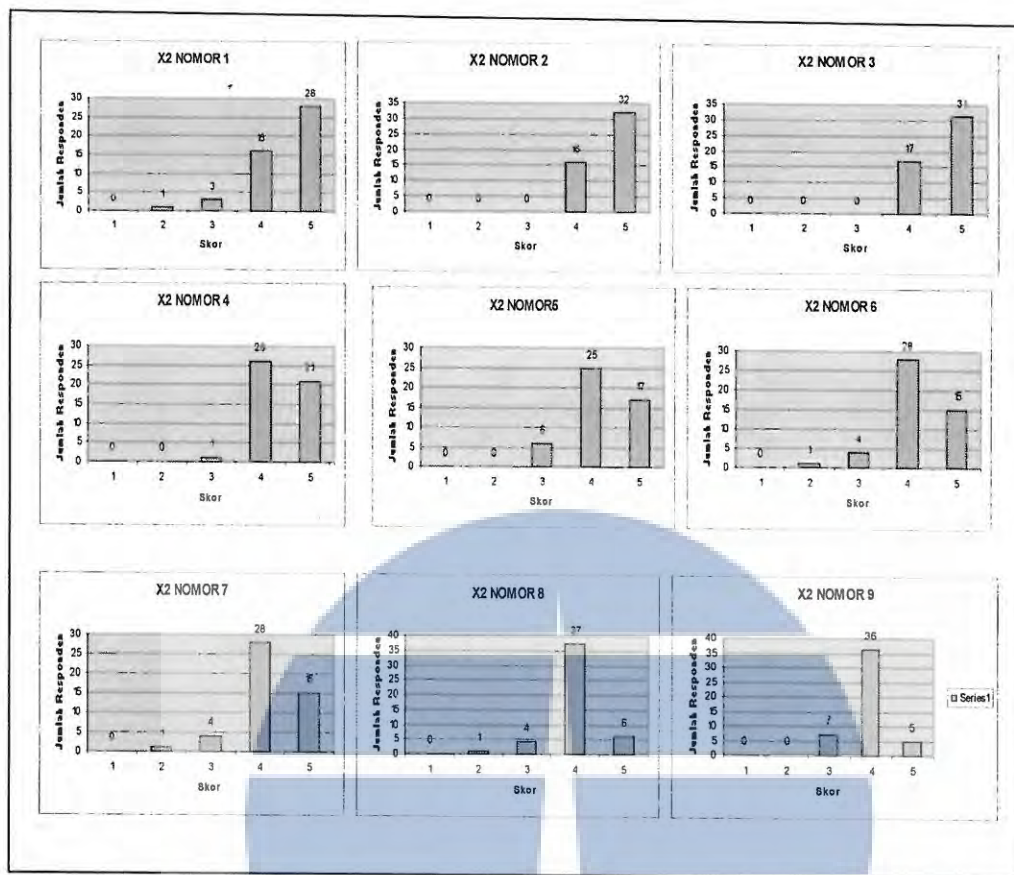
Nomor butir	Jumlah Skor	Kelompok interval	Kategori
1	206	Baik – Amat Baik	Baik
2	210	Baik – Amat Baik	Baik
3	202	Baik – Amat Baik	Baik
4	193	Baik – Amat Baik	Baik
5	195	Baik – Amat Baik	Baik
6	192	Baik	Baik
7	194	Baik – Amat Baik	Baik
8	191	Cukup - baik	Baik
9	186	Cukup - baik	Baik

Sumber: data penelitian di analisis

2. Variabel Perilaku Pemimpin *Selling* (X2)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel perilaku pemimpin *Selling* (X2) merupakan jumlah responden yang memilih setiap butir kuisener yaitu mulai butir satu sampai dengan butir sembilan, dengan pilihan skor 1 sampai dengan 5 seperti gambar 4.2 berikut:





Gambar 4.2 Grafik Deskriptif Jumlah Responden per Skor per butir dari Instrumen X2 (*Selling*)

Sumber: data penelitian di analisis

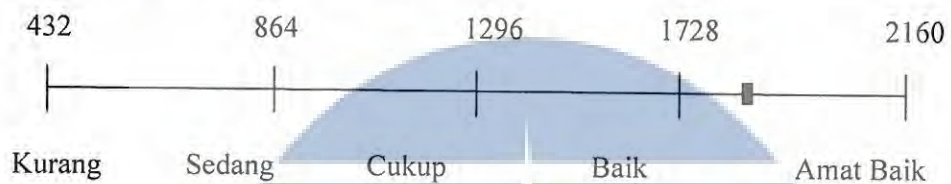
Tabel 4.4 Prosentase Tanggapan Responden terhadap butir-butir variabel X2 (*Selling*)

Jml res x Skor	Nomor Butir Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	2	0	0	0	0	2	4	2	0
Skor 3	9	0	0	3	18	12	21	12	21
Skor 4	64	64	68	104	100	112	116	148	144
Skor 5	140	160	155	105	85	75	50	30	25
Total	215	224	223	212	203	201	191	192	190
Skor Maksimum	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Prosen (%)	89,58	93,33	92,92	88,33	84,58	83,80	79,58	80,0	79,2

Sumber: data penelitian dianalisis

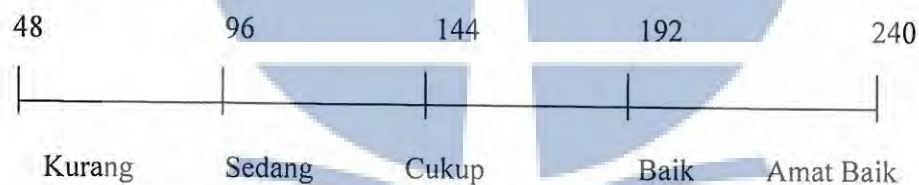
Nilai tertinggi dari jawaban kuisener adalah 5, sedangkan jumlah butir pertanyaan sebanyak 9 butir dan responden sebanyak 48 orang, maka jumlah kriterium adalah $5 \times 9 \times 48 = 2160$. Jumlah skor hasil pengumpulan data sebesar 1851 dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap perilaku pemimpin *Selling* (X2) sebesar 85,69 %.

Tanggapan responden tentang perilaku *Selling* ini secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kategori tersebut di atas, maka nilai 1851 termasuk kategori Baik (Sugiyono, 2005: 94)

Kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel X2 (*Selling*):



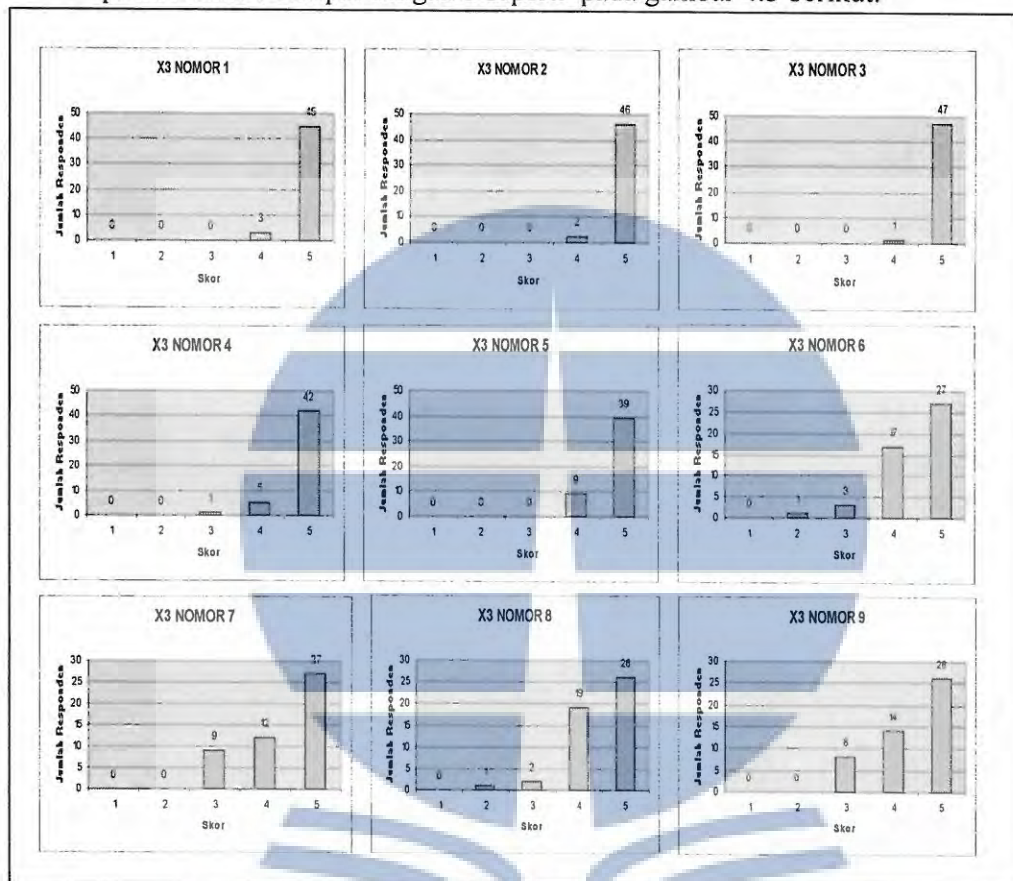
Tabel 4.5 Kriterium butir - butir pertanyaan variabel X2 (*Selling*)

Nomor butir	Jumlah Skor	Kelompok interval	Kategaori
1	206	Baik – Amat Baik	Baik
2	210	Baik – Amat Baik	Baik
3	202	Baik – Amat Baik	Baik
4	193	Baik – Amat Baik	Baik
5	195	Baik – Amat Baik	Baik
6	192	Baik	Baik
7	194	Baik – Amat Baik	Baik
8	191	Cukup - baik	Baik
9	186	Cukup - baik	Baik

Sumber: data penelitian dianalisis

3. Variabel Perilaku Pemimpin *Participating* (X3)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel perilaku pemimpin *Participating* (X3) merupakan jumlah responden yang memilih setiap butir kuisener yaitu mulai butir satu sampai dengan butir sembilan, dengan pilihan skor 1 sampai dengan 5 seperti pada gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Grafik Deskriptif Jumlah Responden per Skor per butir dari Instrumen X3 (*Participating*)
Sumber: data penelitian dianalisis

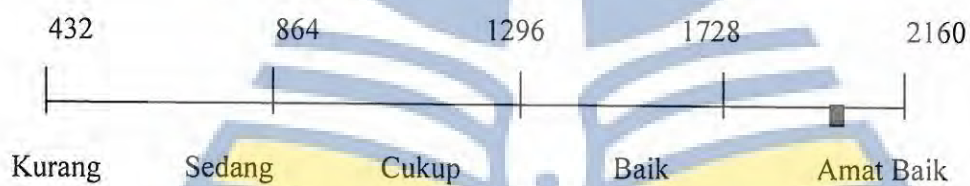
Tabel 4.6 Prosentase Tanggapan Responden terhadap butir-butir variabel
X3 (*Participating*)

Jml res x Skor	Nomor Butir Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0	2	0	2	0
Skor 3	0	0	0	3	0	9	27	6	24
Skor 4	12	8	4	20	36	68	48	76	56
Skor 5	225	230	235	210	195	135	135	130	130
Total	237	238	239	233	231	214	210	214	210
Skor Maksimum	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Prosentase(%)	98,75	99,17	99,58	97,08	96,25	89,17	87,50	89,17	87,50

Sumber: data penelitian dianalisis

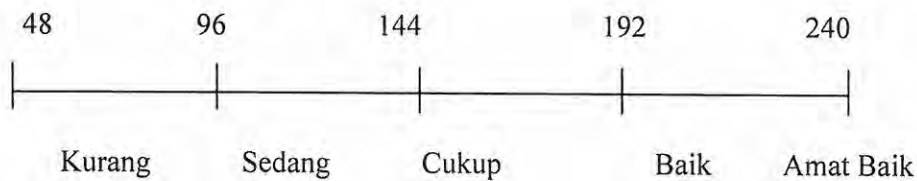
Nilai tertinggi dari jawaban kuisener adalah 5, sedangkan jumlah butir pertanyaan sebanyak 9 butir dan responden sebanyak 48 orang, maka jumlah kriterium adalah $5 \times 9 \times 48 = 2160$. Jumlah skor hasil pengumpulan data sebesar 2026 dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap perilaku pemimpin *Participating* (X3) sebesar 93,80 %.

Tanggapan responden tentang perilaku *Participating* ini secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kategori tersebut di atas, maka nilai 2026 termasuk kategori Amat Baik (Sugiyono, 2005: 94).

Gambaran kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel X3 (*Participating*):



Tabel 4.7 Kriteria butir- butir pertanyaan variabel X3 (*Participating*)

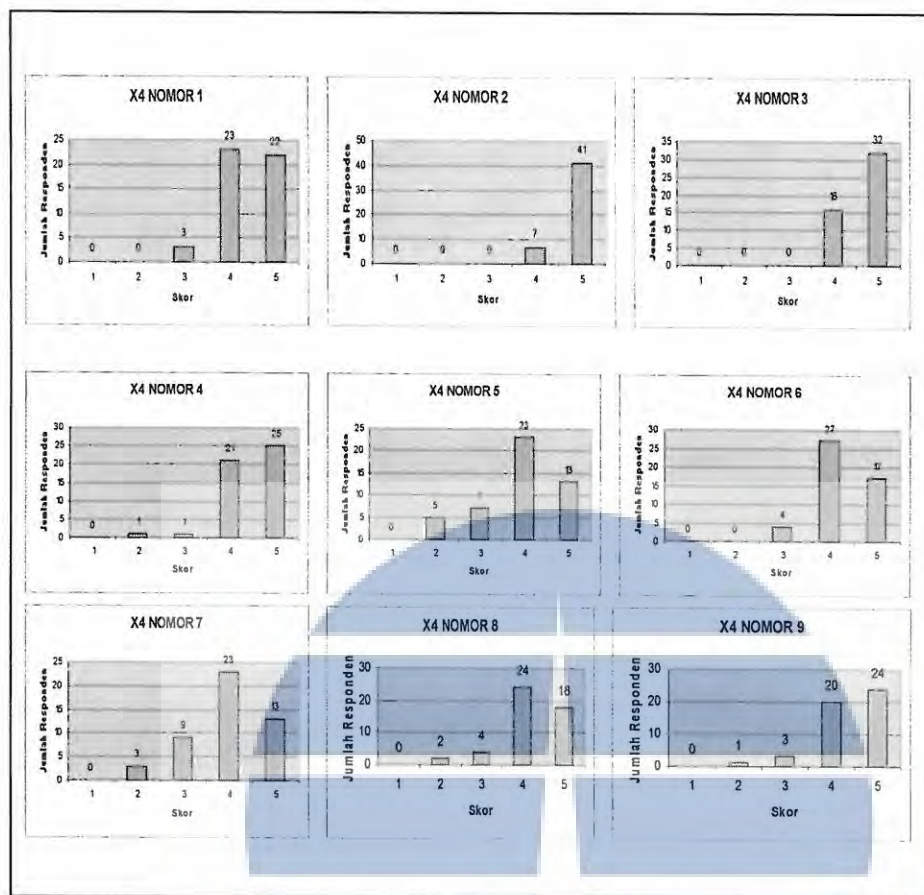
Nomor butir	Jumlah Skor	Kelompok interval	Kategaori
1	237	Baik – Amat Baik	Amat Baik
2	238	Baik – Amat Baik	Amat Baik
3	239	Baik – Amat Baik	Amat Baik
4	233	Baik – Amat Baik	Amat Baik
5	231	Baik – Amat Baik	Amat Baik
6	214	Baik – Amat Baik	Baik
7	210	Baik – Amat Baik	Baik
8	214	Baik – Amat Baik	Baik
9	210	Baik – Amat Baik	Baik

Sumber: data penelitian dianalisis

4. Variabel Perilaku Pemimpin *Delegating* (X4)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel perilaku pemimpin *Delegating* (X4) merupakan jumlah responden yang memilih setiap butir kuisener yaitu mulai butir satu sampai dengan butir sembilan, dengan pilihan skor 1 sampai dengan 5 seperti gambar 4.4 berikut.





Gambar 4.4 Grafik Deskriptif Jumlah Responden per Skor per butir dari Instrumen X4 (*Delegating*)

Sumber: data penelitian dianalisis

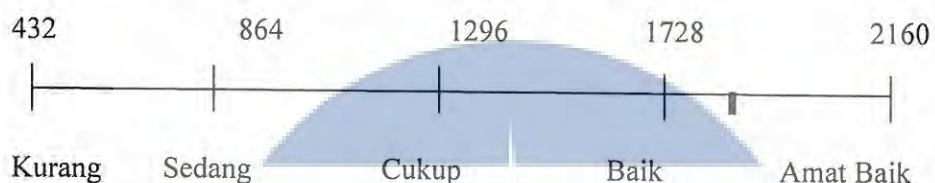
Tabel 4.8 Prosentase Tanggapan Responden terhadap butir-butir X4 (*Delegating*)

Jml res x Skor	Nomor Butir Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Skor 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	2	10	0	6	4	2
Skor 3	9	0	0	3	21	12	27	12	9
Skor 4	92	28	64	84	92	108	92	96	80
Skor 5	110	205	160	125	65	85	65	90	120
Total	211	233	224	214	188	225	190	202	211
Skor Maksimum	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Prosen (%)	87,92	97,08	93,33	89,17	78,33	85,42	79,17	84,17	87,92

Sumber: data penelitian dianalisis

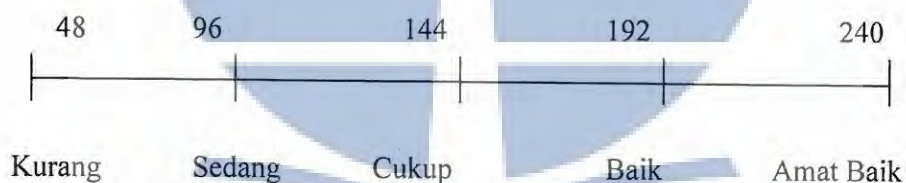
Nilai tertinggi dari jawaban kuisener adalah 5, dari jumlah item pertanyaan sebanyak 9 nomor dan responden sebanyak 48 orang. Jumlah kriterium adalah $5 \times 9 \times 48 = 2160$, jumlah skor hasil pengumpulan data sebesar 1878 dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap perilaku pemimpin *Delegating* (X4) sebesar 86,94 %.

Tanggapan responden tentang perilaku *Delegating* ini secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kategori tersebut, maka nilai 1878 termasuk kategori baik (Sugiyono, 2005: 94)

Gambaran kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel X4 (*Delegating*):



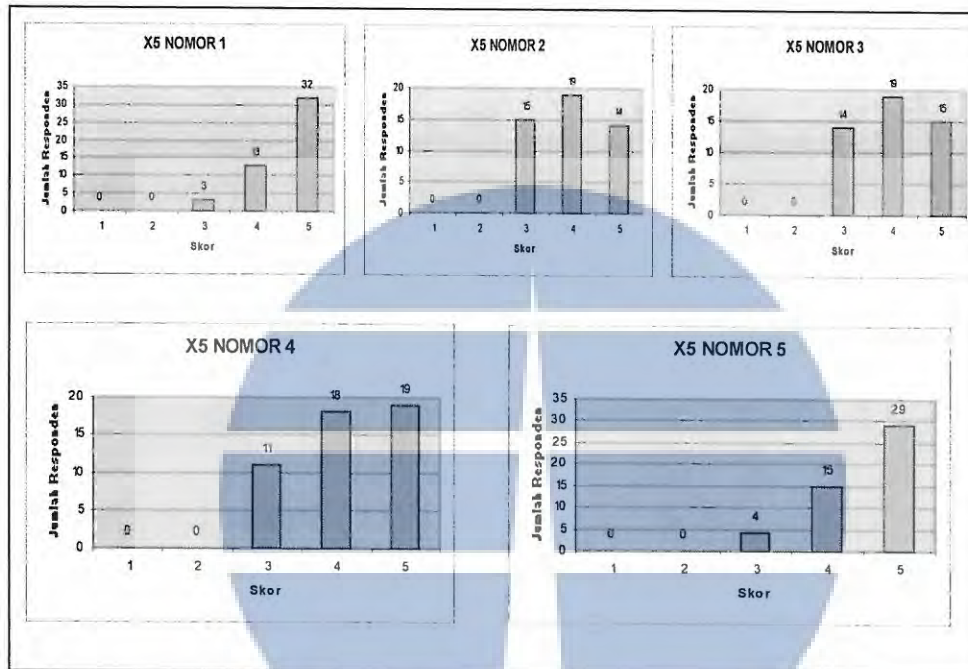
Tabel 4.9 Kriterium butir - butir pertanyaan variabel X4 (*Delegating*)

Nomor butir	Jumlah Skor	Kelompok interval	Kategaori
1	211	Baik – Amat Baik	Baik
2	233	Baik – Amat Baik	Amat Baik
3	224	Baik – Amat Baik	Amat Baik
4	214	Baik – Amat Baik	Baik
5	188	Cukup - Baik	Baik
6	225	Baik – Amat Baik	Baik
7	190	Cukup - Baik	Baik
8	202	Baik – Amat Baik	Baik
9	211	Baik – Amat Baik	Baik

Sumber: data penelitian dianalisis

5. Variabel Pemberian Penghargaan (X5)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel pemberian penghargaan non finansial (X5) merupakan jumlah responden yang memilih setiap butir kuisener yaitu butir satu sampai dengan butir lima, dengan skor 1 sampai dengan 5 seperti pada gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.5 Grafik Deskriptif Jumlah Responden per Skor per butir dari Instrumen X5 (Pemberian Penghargaan)

Sumber: data penelitian dianalisis

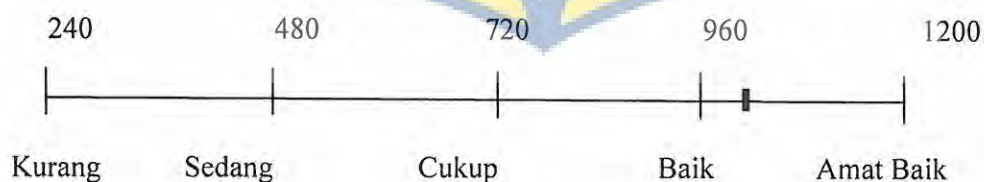


Tabel 4.10 Prosentase Tanggapan Responden terhadap masing-masing item variabel X5 (Pemberian Penghargaan Non Finansial)

Jml res x Skor	Nomor Butir Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
Skor 1	0	0	0	0	0
Skor 2	0	0	0	0	0
Skor 3	9	45	42	33	12
Skor 4	52	76	76	72	60
Skor 5	160	70	75	95	145
Jumlah	221	191	193	200	217
Skor Maksimum	240	240	240	240	240
Prosentase	92,08	79,58	80,42	83,33	90,42

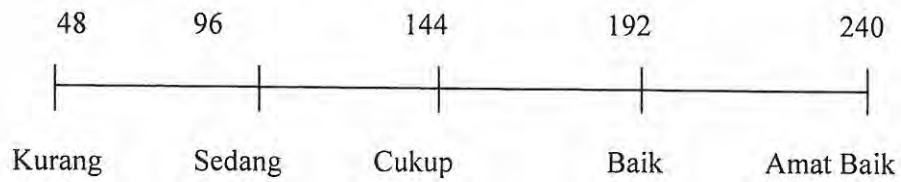
Sumber: data penelitian di analisis

Nilai tertinggi dari jawaban kuisener adalah 5, sedangkan jumlah butir pertanyaan sebanyak 5 butir dan responden sebanyak 48 orang. Jumlah kriterium adalah $5 \times 5 \times 48 = 1200$, jumlah skor hasil pengumpulan data sebesar 1022 dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap variabel pemberian penghargaan sebesar 85,17 %. Tanggapan responden tentang Variabel Pemberian Penghargaan (X5) ini secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kategori tersebut, maka nilai 1022 termasuk kategori Baik (Sugiyono, 2005: 94)

Gambaran kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel X5 (Pemberian Penghargaan):



Tabel 4.11 Kriteria butir – butir pertanyaan variabel Pemberian Penghargaan (X5)

Nomor butir	Jumlah Skor	Kelompok interval	Kategaori
1	221	Baik – Amat Baik	Amat Baik
2	191	Baik – Amat Baik	Baik
3	193	Baik – Amat Baik	Baik
4	200	Baik – Amat Baik	Baik
5	217	Baik – Amat Baik	Amat Baik

Sumber: data penelitian di analisis

6. Variabel Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan (Y)

Data kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan merupakan data dari Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri selama 5 tahun mulai tahun 2001 sampai dengan 2005, seperti pada tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12 Daftar Nilai DP3 Responden mulai tahun 2001 sd tahun 2005

No RESPONDEN	DP3 TAHUN					JUMLAH	Rata2
	2001	2002	2003	2004	2005	Var (Y)	
1	82,65	82,81	83,20	83,63	83,84	416,13	83,23
2	81,88	82,06	82,58	83,13	83,41	413,06	82,61
3	81,28	81,53	82,59	82,55	82,76	410,41	82,08
4	81,39	81,52	82,33	82,37	82,78	410,39	82,08
5	83,45	83,30	83,51	83,92	84,21	418,39	83,68
6	82,67	84,04	84,63	85,02	85,38	421,74	84,35
7	84,88	85,05	85,39	85,62	85,86	426,80	85,36
8	82,30	80,19	83,36	85,07	83,85	414,77	82,95
9	81,69	82,69	83,45	83,59	83,97	415,39	83,08
10	84,25	84,65	85,77	85,77	85,77	426,21	85,24
11	84,96	84,26	84,84	85,11	85,33	424,50	84,90
12	80,24	80,29	80,93	81,34	81,10	403,90	80,78
13	82,69	83,36	83,57	84,06	84,27	417,95	83,59
14	83,07	83,40	83,71	84,17	84,40	418,75	83,75
15	83,02	83,69	84,05	84,35	84,59	419,70	85,94
16	82,88	82,43	83,03	83,93	84,26	416,53	83,31
17	82,69	82,69	83,08	83,43	83,76	415,65	83,13
18	80,48	80,48	80,68	81,32	81,53	404,49	80,90
19	83,56	84,01	84,32	84,54	84,77	421,20	84,24
20	82,27	82,48	83,00	83,36	83,75	414,86	82,97
21	82,13	82,81	82,36	82,74	82,97	413,01	82,60
22	82,62	83,35	82,58	83,96	84,22	416,73	83,35
23	84,50	84,64	84,61	85,03	85,25	424,03	84,81
24	82,20	82,34	82,61	79,14	79,32	405,62	81,12
25	84,43	83,63	84,43	84,72	84,91	422,12	84,42
26	85,51	85,56	85,93	86,79	86,79	430,57	86,11
27	81,47	82,48	82,79	82,99	83,26	412,99	82,60
28	82,02	82,55	83,79	83,47	83,94	415,77	83,15
29	81,97	81,44	83,00	81,99	82,55	410,96	82,19
30	81,03	81,56	81,52	81,78	81,99	407,89	81,58
31	81,74	81,93	82,27	82,58	82,68	411,19	82,24
32	80,83	80,84	81,41	81,75	81,99	406,83	81,37
33	81,48	81,59	81,19	81,95	82,67	408,88	81,78
34	83,96	83,77	83,83	84,09	84,26	419,89	83,98
35	81,17	82,02	81,86	82,18	82,33	409,55	81,91
36	79,86	80,74	81,06	81,06	81,55	404,27	80,85
37	82,73	83,43	83,81	84,04	84,32	418,33	83,67
38	81,07	81,31	81,61	81,92	82,20	408,10	81,62
39	81,40	81,77	82,12	82,52	82,71	410,52	82,10
40	81,14	81,25	81,66	81,55	81,55	407,14	81,43
41	82,26	83,01	83,41	83,71	84,07	416,46	83,29
42	82,89	83,06	83,30	83,60	83,84	416,68	83,34
43	82,48	81,62	81,82	82,47	82,78	411,17	82,23
44	80,18	80,33	80,83	81,27	81,60	404,20	80,84
45	80,63	81,24	81,46	82,32	82,15	407,81	81,56
46	81,62	81,82	81,82	81,65	81,89	408,80	81,76
47	82,08	82,13	82,27	82,58	83,03	412,09	82,42
48	83,80	84,61	84,96	85,20	85,46	424,03	84,81

Sumber: data kepegawaian SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

7. Uji Kebugusan Model

Uji kebugusan model dapat dilihat dari hasil perhitungan R square atau koefisien determinasi, yaitu seberapa besar variabel Dependen dapat dijelaskan oleh variabel – varaiabel sedangkan selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4.13 Hasil Uji Determinasi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.901(a)	.812	.790	3.02778	1.662

a Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 12,0

Nilai R square atau koefisien determinasi pada tabel 4.13 di atas sebesar 0,812 mempunyai arti bahwa variasi variabel Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan dapat dijelaskan oleh variabel independen perilaku pemimpin X_1 (*Telling*), X_2 (*Selling*), X_3 (*Participating*), X_4 (*Delegating*) dan X_5 (Pemberian penghargaan non finansial) sebesar 81,20 %, sedangkan selebihnya 18,80 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan hasil analisis regresi linear berganda dari output SPSS versi 12,0 seperti tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Hasil Regresi variabel X1, X2, X3, X4 dan X5 terhadap variabel Y

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	314.883	8.872		35.493	.000		
	X1	.067	.198	.032	.337	.738	.481	2.078
	X2	.692	.328	.295	2.111	.041	.229	4.365
	X3	.841	.389	.273	2.160	.037	.279	3.588
	X4	.362	.215	.182	1.688	.099	.382	2.615
	X5	.980	.301	.282	3.258	.002	.596	1.678

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 12,0

Berdasarkan output dari hasil analisis regresi linear berganda yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 12,00 seperti pada tabel 4.14 di atas, maka rumus persamaan regresi linear dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 314,883 + 0,067 X_1 + 0,692 X_2 + 0,841 X_3 + 0,362 X_4 + 0,980 X_5 + e$$

Dimana: Y : Kinerja guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan,

X₁ : Perilaku Kepala Sekolah *Telling*, dengan koefisien a₁: 0,067

X₂ : Perilaku Kepala Sekolah *Selling*, dengan koefisien a₂: 0,692

X₃ : Perilaku Kepala Sekolah *Participating*, dengan koefisien a₃: 0,841

X₄ : Perilaku Kepala Sekolah *Delegating*, dengan koefisien a₄: 0,362

X₅ : Pemberian Penghargaan Non Finansial, dengan koefisien a₅: 0,980

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel perilaku pemimpin *Telling* (X₁) sebesar 0,067, perilaku *Selling* (X₂) sebesar 0,692, perilaku *Participating* (X₃) sebesar 0,841, perilaku *Delegating* (X₄) sebesar 0,362, dan pemberian penghargaan (X₅) sebesar 0,980. Secara matematis koefisien regresi ini menunjukkan

besarnya pengaruh masing-masing variabel independen setiap kenaikan harga satu satuan.

Konstanta 314,883 merupakan jumlah dari nilai DP3 selama lima tahun sebagai harga variabel dependen yaitu kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan apabila semua variabel independen dari penelitian ini berharga nol. Hal ini berarti nilai rata-rata per tahun dari kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan apabila semua variabel independen diberi harga nol adalah 62,977.

1. Uji Serempak

Pengaruh variabel perilaku pemimpin X_1 (*Telling*), X_2 (*Selling*), X_3 (*Participating*), X_4 (*Delegating*) dan X_5 (Pemberian Penghargaan Non Finansial) secara serempak dapat dilihat dari tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Serempak

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1668.329	5	333.666	36.397	.000(a)
	Residual	385.033	42	9.167		
	Total	2053.361	47			

a Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2
b Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 12,0

Dari tabel 4.15 di atas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 36,397 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi kurang dari 5 % maka H_0 di tolak dan H_a diterima berarti secara serempak terdapat pengaruh perilaku pemimpin X_1 (*Telling*), X_2 (*Selling*), X_3 (*Participating*), X_4 (*Delegating*), dan X_5 (Pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung

jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal) secara signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Hasil ini sesuai dengan pernyataan Nawawi (1995:94), berkaitan dengan praktik-praktik tipe kepemimpinan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif tidak mungkin hanya dengan mempergunakan salah satu tipe kepemimpinan secara murni tetapi harus mengkombinasikannya secara bervariasi disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Hasil ini juga sesuai dengan teori kebutuhan dari Maslow yang diterjemahkan oleh Fred Luthans, apabila kebutuhan pokok seseorang sudah terpenuhi maka motivasi seseorang tersebut akan berubah kekuatannya dan perilaku seseorangpun akan berubah dalam menentukan kebutuhan berikutnya yaitu dalam hal ini untuk pemenuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Sutanto (2000), bahwa Perilaku pemimpin yang efektif adalah perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang – orang yang dipimpin.

2. Uji Parsial

Uji hipotesis pengaruh variabel independen secara parsial dapat ditentukan dari nilai signifikansi hasil analisis dengan SPSS versi 12.0 seperti pada tabel 4.16 dengan berikut. Apabila hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi $< 5\%$ maka H_a diterima dan H_o ditolak serta berlaku sebaliknya.

Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	314.883	8.872		35.493	.000
	X1	.067	.198	.032	.337	.738
	X2	.692	.328	.295	2.111	.041
	X3	.841	.389	.273	2.160	.037
	X4	.362	.215	.182	1.688	.099
	X5	.980	.301	.282	3.258	.002

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 12,00

a. Pengaruh Perilaku X_1 (*Telling*) Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 0,337 dengan signifikansi sebesar 0,738. Karena hasil signifikansi ini lebih besar dari 5 % maka H_0 diterima dan H_a di tolak yang berarti bahwa variabel perilaku pemimpin *Telling* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku Pemimpin *Telling* (X_1) meskipun tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, tetapi koefisien a_1 masih berharga positif hal ini berarti Perilaku *Telling* masih diperlukan dalam hal-hal tertentu (kelompok R1), terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru yaitu membuat perencanaan pengajaran, mengajar di kelas, dan menilai

hasil pembelajaran. Hal ini dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif tentang tanggapan responden terhadap variabel *Telling* khususnya butir 1, butir 2, dan butir 3.

b. Pengaruh Perilaku X_2 (*Selling*) Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2.111 dengan signifikansi sebesar 0,041. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari dari 5 % maka H_a diterima dan H_o di tolak yang berarti bahwa variabel perilaku pemimpin *Selling* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Hasil ini menggambarkan bahwa guru-guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan yang berada pada kelompok R2 cukup dominan, sehingga diperlukan perilaku Kepala Sekolah untuk memberikan pengarahan dan dukungan yang tinggi terhadap guru – guru pada kelompok ini (R2).

c. Pengaruh Perilaku X_3 (*Participating*) Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2.160 dengan signifikansi sebesar 0,037. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari dari 5 % maka H_a diterima dan H_o di tolak yang berarti bahwa variabel perilaku pemimpin *Participating* mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Harga koefisien a_3 paling besar dibandingkan dengan harga koefisien variabel perilaku pemimpin yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa Perilaku Pemimpin *Participating* mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel *Telling*, *Selling* dan *Delegating* terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan. Selain itu hasil ini memberikan gambaran bahwa guru-guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan paling banyak ada pada kelompok R3. Kelompok ini memerlukan perilaku pemimpin tinggi dukungan dan rendah pengarahan.

d. Pengaruh Perilaku X_4 (*Delegating*) Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 1.688 dengan signifikansi sebesar 0,099. Karena hasil signifikansi ini lebih besar dari 5 % maka H_0 diterima dan H_a di tolak yang berarti bahwa variabel perilaku pemimpin *Delegating* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Meskipun hasil analisis ini menunjukkan bahwa perilaku Pemimpin *Delegating* (X_4) tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, tetapi koefisien regresi a_4 masih berharga positif hal ini berarti Perilaku

Delegating masih diperlukan dalam hal-hal tertentu (kelompok R4), terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru yaitu dalam melaksanakan tugas mengajar di kelas. Hal ini dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif tentang tanggapan responden terhadap variabel *Delegating* khususnya butir 2. Pada kelompok R4 ini diperlukan perilaku Pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan, sehingga khusus tugas mengajar di kelas dapat didelegasikan kepada guru-guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

e. Pengaruh X_5 (Pemberian Penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal) Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3.258 dengan signifikansi sebesar 0,002. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari dari 5 % maka H_a diterima dan H_o di tolak yang berarti bahwa maka H_o ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, pemberian tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya antara lain:

- 1) Djati, et al (2003), menyatakan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
- 2) Bahagia (2004), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan yang paling dominan adalah aktualisasi diri.
- 3) Naibaho (2005), menyatakan bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara parsial atau simultan berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

E. Keterbatasan Penelitian

Disadari dengan sepenuhnya bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu:

1. Belum semua perilaku pemimpin tercakup dalam teori situasional yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard (1991).
2. Teori kebutuhan dari Maslow (1982) yang selanjutnya dikembangkan oleh Luthans, belum sepenuhnya dapat memotivasi kerja bagi guru-guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, meskipun sampel penelitian sudah terpenuhi kebutuhan dasarnya (*sandang, pangan, papan*). Hal ini disebabkan antara lain keberagaman asal daerah yang jauh dari lokasi kerja sehingga mereka masih membutuhkan penghargaan secara finansial yang memadai.
3. Nilai dalam Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) terhadap guru-guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan secara

khusus sudah dapat menggambarkan kinerja guru sebagai PNS, tetapi secara umum sebagai seorang pendidik masih perlu ditambah data dengan sumber lain terutama dari sudut pandang peserta didik.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Perilaku pemimpin *Telling*, *Selling*, *Participating*, *Delegating*, dan pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan perkembangan personal secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
2. Perilaku pemimpin *Telling* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
3. Perilaku pemimpin *Selling* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
4. Perilaku pemimpin *Participating* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
5. Perilaku pemimpin *Delegating* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.
6. Pemberian Penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, tanggung jawab, pengakuan prestasi dan pengembangan personal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

B. Saran Bagi Kepala Sekolah

1. Berdasarkan hasil analisis data uji pengaruh variabel independen secara serempak dan parsial terhadap Kinerja guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan (rumusan masalah No 1 – 5), maka disarankan kepada kepala sekolah agar dapat menerapkan teori perilaku pemimpin dari Hersey dan Blanchard dengan pertimbangan situasional antara lain:

Tabel 5.1 Perilaku Kepala Sekolah yang disarankan untuk mempengaruhi tugas pokok dan fungsi guru

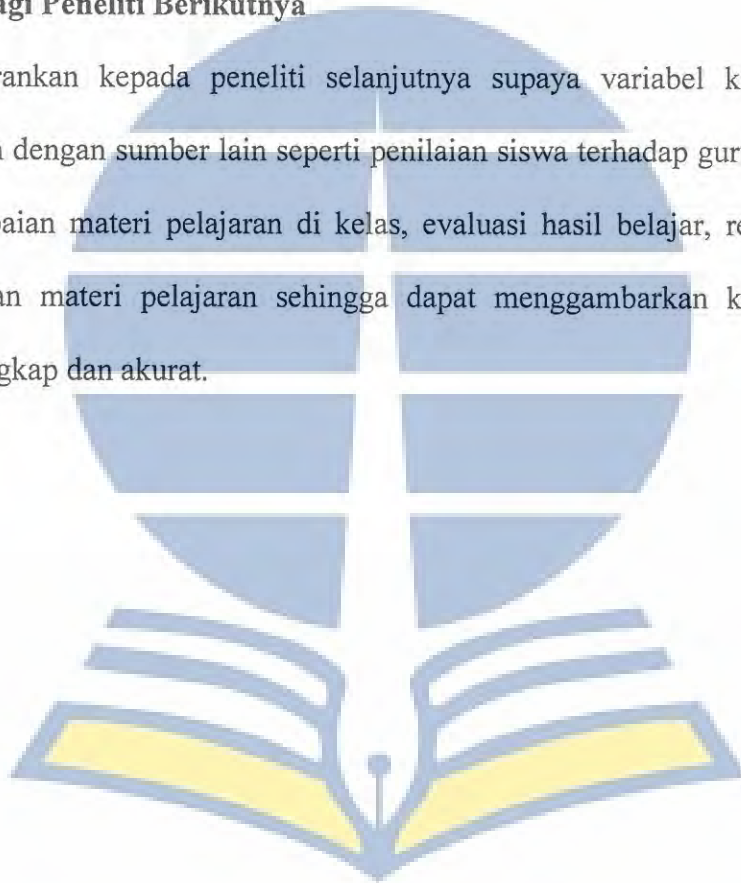
No	Tugas Pokok dan Fungsi Guru	Perilaku Kepala Sekolah	Kategori
1	Membuat perencanaan pengajaran	1. <i>Participating</i> 2. <i>Telling</i> 3. <i>Selling</i> 4. <i>Delegating</i>	Amat Baik Baik Baik Baik
2	Melaksanakan tugas mengajar di kelas	1. <i>Participating</i> 2. <i>Delegating</i>	Amat Baik Amat Baik
3	Menilai hasil pembelajaran	1. <i>Participating</i> 2. <i>Delegating</i>	Amat Baik Amat Baik
4	Melaporkan hasil penilaian pembelajaran kepada kepala sekolah secara lengkap dan berkala	1. <i>Participating</i> 2. <i>Selling</i> 3. <i>Delegating</i>	Amat Baik Baik Baik
5	Melaksanakan remedial kepada peserta didik yang masih memperoleh nilai di bawah standar	<i>Participating</i>	Amat Baik
6	Melaksanakan pengayaan materi pelajaran kepada peserta didik yang memerlukan	1. <i>Participating</i> 2. <i>Selling</i>	Baik Baik
7	Membimbing dan melatih peserta didik sehingga mempunyai keterampilan melalui kegiatan ekstra kurikuler	1. <i>Participating</i> 2. <i>Selling</i>	Baik Baik
8	Berpartisipasi aktif dalam menegakkan peraturan sekolah dan melaksanakan peraturan PNS	1. <i>Participating</i> 2. <i>Selling</i> ,	Baik Baik
9	Membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam hal pemanduan minat dan bakat untuk kelangsungan study peserta didik	1. <i>Participating</i> 2. <i>Selling</i>	Baik Baik

Sumber: data penelitian dianalisis

2. Berdasarkan hasil analisis data uji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap Kinerja guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan (rumusan masalah No 6), maka Kepala sekolah disarankan tetap memperhatikan pemberian penghargaan non finansial untuk memaksimalkan kinerja guru terutama yang berhubungan dengan kenaikan pangkat dan pengembangan personal guru.

C. Saran bagi Peneliti Berikutnya

Disarankan kepada peneliti selanjutnya supaya variabel kinerja guru ditambah dengan sumber lain seperti penilaian siswa terhadap guru dalam hal penyampaian materi pelajaran di kelas, evaluasi hasil belajar, remedial dan pengayaan materi pelajaran sehingga dapat menggambarkan kinerja guru lebih lengkap dan akurat.



Daftar Pustaka

- Andreas Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Amara Books, Yogyakarta.
- Dwi Ratmawati, Nuri Herawati 2004. *Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka Jakarta.
- Daniel Goldman, 2004. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Edwin A. Locke, 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Mitra Utama Jakarta.
- Faried Wijaya Mansur, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Gunoro Nupikso, *Panduan Mata Kuliah Workshop Penelitian*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Gary Yukl, 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks Jakarta.
- Mangunhardjana, SJ, 2006. *Kepemimpinan*. Kanisius. Yogyakarta.
- Mifthah Thoha, 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moehar Daniel, (2003). *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Rebecca M. Sauders, 2006. *Strategi Penilaian Kinerja Karyawan*. Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Stephen P. Robbins, 1998. *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- T. Handoko 2001 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*. BPFE-Yogyakarta.
- Toni Bush, Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Managemen in Education*. ASAGE Publications Company, London, 2000.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta Bandung.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Yun Iswanto, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universita Terbuka. Jakarta.

- Ahmad Fadli, 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan. Thesis PPS USU.
- Eddy Madiono Sutanto. Peranan Perilaku pemimpin yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. Journal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Eddy Madiono Sutanto. Hubungan antara Temperamen Karyawan, Pemberian Kompensasi, dan Jenjang Karier yang tersedia terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Journal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Rakhmad Bahagia, 2004. Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan. Thesis.PPS USU.
- Togar Naibaho, 2005. Pengaruh Kompensasi dan kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.Casa Woodworking Industry Medan. Tesis PPS USU.
-<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
-Lembaran Negara Republik Indonesia berisi PP Nomor 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
-Lembaran Negara Republik Indonesia berisi UU Guru dan Dosen, Jakarta.
-Lembaran Negara Republik Indonesia berisi Standart Pendidikan Nasional, Jakarta.
-Lembaran Negara Republik Indonesia berisi UU Otonomi Daerah, Jakarta.





LAMPIRAN 1

KUISENER PENELITIAN

PENILAIAN SKALA LIKERT

Pilihan / tanggapan:

A. Sangat setuju

B. Setuju

C. Biasa saja

D. Tidak setuju

E. Sangat tidak setuju

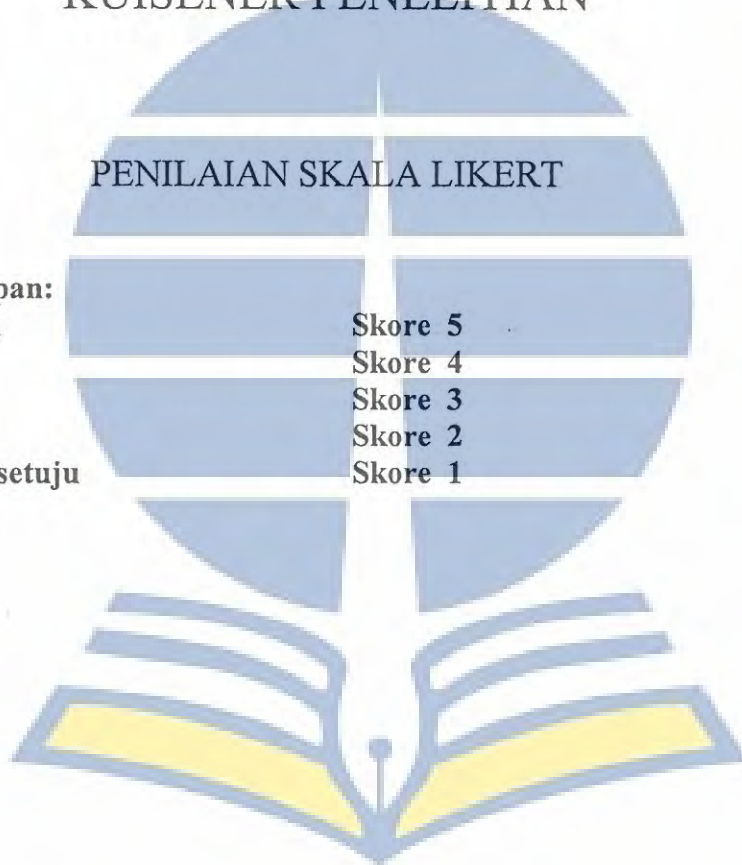
Skore 5

Skore 4

Skore 3

Skore 2

Skore 1



KUISENER PENELITIAN

PETUNJUK MENGISI KUISENER:

1. Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai
2. Setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden :

1. Nama :
1. Usia :tahun.
2. Jenis Kelamin : 1 Laki – Laki 2 Perempuan
3. Masa Kerja :tahun
4. Pangkat / Gol/Ruang:

Pertanyaan-pertanyaan berikut berhubungan dengan Teori Kepemimpinan Situasional menurut Richard Hersey dan Blanchard yang berhubungan dengan tugas pokok dari Bapak Ibu guru yang sudah dilaksanakan:

- A. **Telling (X₁)** (perilaku pemimpin dengan orientasi tugas tinggi –hubungan rendah)
 - A.1 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** kepada Saudara untuk membuat perencanaan pengajaran?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 - A.2 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** kepada Saudara untuk melaksanakan tugas mengajar di kelas?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- A.3 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** kepada Saudara untuk menilai hasil pembelajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- A.4 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara melaporkan hasil penilaian pembelajaran kepada kepala sekolah secara lengkap dan berkala?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- A.5 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara melaksanakan remedial kepada peserta didik yang masih memperoleh nilai di bawah standar?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- A.6 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara melaksanakan pengayaan materi pelajaran kepada peserta didik yang memerlukan?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- A.7 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara membimbing dan melatih peserta didik sehingga mempunyai keterampilan melalui kegiatan ekstra kurikuler?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- A.8 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara berpartisipasi aktif dalam menegakkan peraturan sekolah dan melaksanakan peraturan PNS?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- A.9 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan memerintahkan** agar Saudara membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam hal pemanduan minat dan bakat untuk kelangsungan study peserta didik?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

B. Perilaku Selling (X₂)

- B.1 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** kepada Saudara untuk membuat perencanaan pengajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- B.2 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** kepada Saudara untuk melaksanakan tugas mengajar di kelas?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- B.3 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** kepada Saudara untuk menilai hasil pembelajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- B.4 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara melaporkan hasil penilaian pembelajaran kepada kepala sekolah secara lengkap dan berkala?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- B.5 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara melaksanakan remedial kepada peserta didik yang masih memperoleh nilai di bawah standar?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- B.6 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara melaksanakan pengayaan materi pelajaran kepada peserta didik yang memerlukan?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- B.7 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara membimbing dan melatih peserta didik sehingga mempunyai keterampilan melalui kegiatan ekstra kurikuler?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- B.8 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara berpartisipasi aktif dalam menegakkan peraturan sekolah dan melaksanakan peraturan PNS?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- B.9 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mengarahkan dan mendukung** agar Saudara membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam hal pemanduan minat dan bakat untuk kelangsungan study peserta didik?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

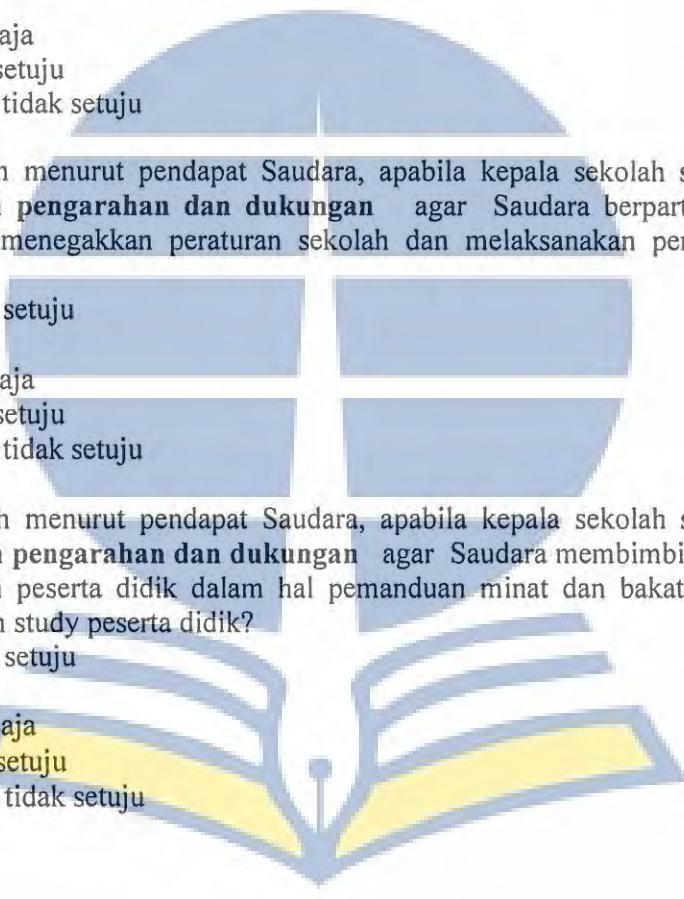
C. Perilaku Participating (X₃)

- C.1 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** kepada Saudara untuk membuat perencanaan pengajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.2 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** kepada Saudara untuk melaksanakan tugas mengajar di kelas?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.3 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** kepada Saudara untuk menilai hasil pembelajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.4 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara melaporkan hasil penilaian pembelajaran kepada kepala sekolah secara lengkap dan berkala ?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- C.5 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara melaksanakan remedial kepada peserta didik yang masih memperoleh nilai di bawah standar?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.6 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara melaksanakan pengayaan materi pelajaran kepada peserta didik yang memerlukan?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.7 Bagaimana menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara membimbing dan melatih peserta didik sehingga mempunyai keterampilan melalui kegiatan ekstra kurikuler?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.8 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara berpartisipasi aktif dalam menegakkan peraturan sekolah dan melaksanakan peraturan PNS?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- C.9 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah selalu **mempermudah dan berkomunikasi** agar Saudara membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam hal pemanduan minat dan bakat untuk kelangsungan study peserta didik?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

D. Perilaku Delegating (X₄)

- D.1 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** kepada Saudara untuk membuat perencanaan pengajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.2 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** kepada Saudara untuk melaksanakan tugas mengajar di kelas?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.3 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** kepada Saudara untuk menilai hasil pembelajaran?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.4 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara melaporkan hasil penilaian pembelajaran kepada kepala sekolah secara lengkap dan berkala?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.5 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara melaksanakan remedial kepada peserta didik yang masih memperoleh nilai di bawah standar?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

- D.6 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara melaksanakan pengayaan materi pelajaran kepada peserta didik yang memerlukan?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.7 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara membimbing dan melatih peserta didik sehingga mempunyai keterampilan melalui kegiatan ekstra kurikuler?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.8 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara berpartisipasi aktif dalam menegakkan peraturan sekolah dan melaksanakan peraturan PNS?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D.9 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah **sedikit memberikan pengarahan dan dukungan** agar Saudara membimbing dan mengarahkan peserta didik dalam hal pemanduan minat dan bakat untuk kelangsungan study peserta didik?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Biasa saja
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- 

E. PEMBERIAN PENGHARGAAN (X₅)

- E.1 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kenaikan pangkat tepat pada waktunya dan prosesnya dibantu oleh kepala sekolah, berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok Saudara sebagai pendidik?
- Sangat berpengaruh
 - Berpengaruh
 - Biasa saja
 - Tidak berpengaruh
 - Sangat tidak berpengaruh
- E.2 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila Saudara diberi tugas dan tanggungjawab sebagai wujud kepercayaan dari kepala sekolah, berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok Saudara sebagai pendidik?
- Sangat berpengaruh
 - Berpengaruh
 - Biasa saja
 - Tidak berpengaruh
 - Sangat tidak berpengaruh
- E.3 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah senantiasa menghargai prestasi kerja guru sebagai salah satu wujud pengakuan sosial, dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok Saudara sebagai pendidik?
- Sangat berpengaruh
 - Berpengaruh
 - Biasa saja
 - Tidak berpengaruh
 - Sangat tidak berpengaruh
- E.4 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah memberi kesempatan kepada Saudara untuk mengikuti pelatihan profesi guru, dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok Saudara sebagai pendidik?
- Sangat berpengaruh
 - Berpengaruh
 - Biasa saja
 - Tidak berpengaruh
 - Sangat tidak berpengaruh
- E.5 Bagaimanakah menurut pendapat Saudara, apabila kepala sekolah memberi kesempatan kepada Saudara untuk promosi jabatan, dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok Saudara sebagai pendidik?
- Sangat berpengaruh
 - Berpengaruh
 - Biasa saja
 - Tidak berpengaruh
 - Sangat tidak berpengaruh



LAMPIRAN 2
DATA UJI COBA INSTRUMEN



DATA UJI COBA INSTRUMEN X1 (PERILAKU TELLING)

NO RESPONDEN	X-1									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	40
6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
8	4	4	2	2	2	2	4	4	4	28
9	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
16	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
17	5	3	4	3	3	4	5	5	5	37
18	4	3	2	4	4	4	5	5	4	35
19	1	1	2	4	4	5	5	4	2	28
20	2	2	2	5	5	5	5	5	4	35
21	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
22	3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
23	4	5	4	4	3	3	3	4	3	33
24	4	5	2	3	2	3	2	4	3	28
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
26	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
27	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
28	2	2	4	2	2	3	3	4	4	26
29	5	2	2	2	4	4	4	4	4	31
30	3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
TOTAL ITEM	115	105	103	110	108	113	118	122	115	

DATA UJI COBA INSTRUMEN X2 (PERILAKU SELLING)

NO RESPONDEN	X-2									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
16	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
17	4	3	3	4	4	4	5	5	5	37
18	4	2	4	2	3	4	4	5	4	32
19	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
20	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
21	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	4	4	4	4	3	3	3	4	3	32
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
26	4	4	5	4	4	4	4	5	4	38
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	4	3	4	3	4	4	4	3	4	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
TOTAL ITEM	123	117	122	118	121	121	123	125	118	

DATA UJI COBA INSTRUMEN X3 (PERILAKU *PARTICIPATING*)


NO RESPONDEN	X-3									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	36
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
14	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
15	4	4	2	2	2	2	2	2	2	22
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	5	5	4	4	3	4	5	5	5	40
18	3	2	3	4	4	5	5	5	4	35
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	3	3	3	3	4	4	3	3	4	30
21	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
28	4	4	3	3	4	3	3	3	4	31
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
TOTAL ITEM	126	124	120	119	120	122	121	123	122	

DATA UJI COBA X4 (PERILAKU DELEGATING)

NO RESPONDEN	X-4									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	3	3	1	1	1	4	24
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	2	2	2	2	4	4	2	4	26
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
16	2	2	2	2	2	4	4	4	4	26
17	2	3	3	4	4	4	2	2	2	26
18	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
20	3	3	3	3	3	2	2	2	2	23
21	2	2	2	2	2	5	2	2	2	21
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	2	2	2	2	3	3	3	1	2	20
24	3	3	3	3	3	2	2	4	2	25
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
26	3	3	2	2	2	2	2	2	2	20
27	2	3	2	2	3	3	3	3	3	24
28	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
TOTAL ITEM	88	87	84	84	87	88	82	80	86	

**DATA UJI INSTRUMEN X5
VARIABEL PEMBERIAN PENGHARGAAN**

NO RESPONDEN	X-5 (GANJIL)					TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	5	5	5	4	4	23
2	3	3	3	3	3	15
3	4	5	5	5	5	24
4	4	4	4	4	4	20
5	4	2	2	2	2	12
6	4	2	4	2	2	14
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	5	4	4	4	4	21
11	5	4	4	4	4	21
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	5	21
15	5	5	4	4	3	21
16	3	4	4	4	5	20
17	5	3	3	3	5	19
18	5	3	4	4	5	21
19	5	4	4	5	5	23
20	3	4	4	4	3	18
21	5	5	5	5	5	25
22	4	4	5	5	5	23
23	4	4	4	4	4	20
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	4	3	3	3	3	16
29	5	5	5	5	5	25
30	4	4	5	5	5	23
TOTAL ITEM	128	119	123	121	124	



LAMPIRAN 3
UJI VALIDITAS INSTRUMEN
KORELASI SKOR MASING-MASING BUTIR
DENGAN SKOR TOTAL
VARIABEL INDEPENDEN X_1 s/d X_5

KORELASI SKOR MASING-MASING ITEM UNTUK MENCARI VALIDITAS ITEM VARIABEL X 1

Correlations SKOR NO 1 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO1	TOTALSKOR X1
SKORX1NO1	Pearson Correlation	1	.584(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.584(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 2 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO2	TOTALSKOR X1
SKORX1NO2	Pearson Correlation	1	.586(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.586(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 3 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO3	TOTALSKORX 1
SKORX1NO3	Pearson Correlation	1	.701(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.701(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 4 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO4	TOTALTOTAL X1
SKORX1NO4	Pearson Correlation	1	.655(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALTOTALX1	Pearson Correlation	.655(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 5 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO5	TOTALSKORX1
SKORX1NO5	Pearson Correlation	1	.800(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.800(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 6 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO6	TOTALSKORX1
SKORX1NO6	Pearson Correlation	1	.748(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.748(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 7 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO7	TOTALSKORX1
SKORX1NO7	Pearson Correlation	1	.756(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.756(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 8 DENGAN SKOR TOTAL X1

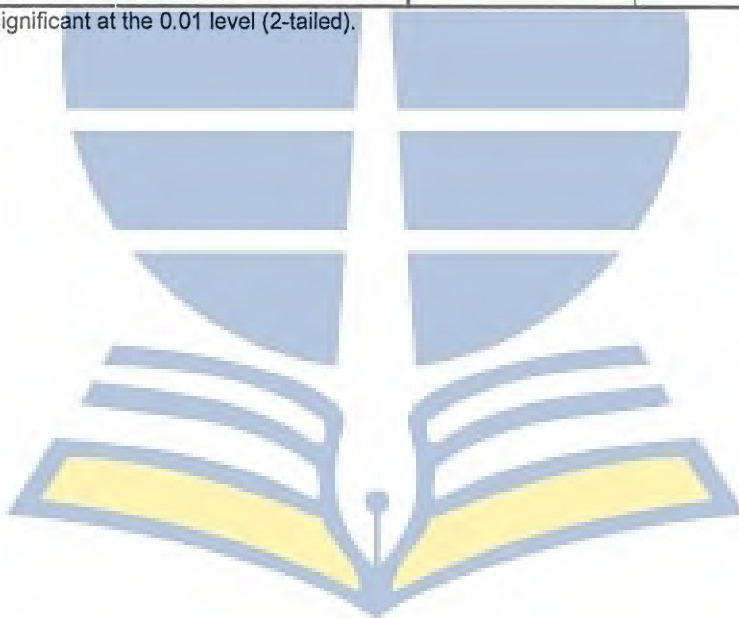
		SKORX1NO8	TOTALSKORX 1
SKORX1NO8	Pearson Correlation	1	.773(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.773(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 9 DENGAN SKOR TOTAL X1

		SKORX1NO9	TOTALSKORX 1
SKORX1NO9	Pearson Correlation	1	.760(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX1	Pearson Correlation	.760(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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



KORELASI SKOR MASING-MASING ITEM UNTUK MENCARI VALIDITAS ITEM VARIABEL X 2

Correlations NO 1 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO1	TOTALSKORX 2
SKORX2NO1	Pearson Correlation	1	.656(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.656(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 2 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO2	TOTALSKORX 2
SKORX2NO2	Pearson Correlation	1	.736(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.736(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 3 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO3	TOTALSKORX 2
SKORX2NO3	Pearson Correlation	1	.772(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.772(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 4 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO4	TOTALSKORX 2
SKORX2NO4	Pearson Correlation	1	.762(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.762(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 5 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO5	TOTALSKORX 2
SKORX2NO5	Pearson Correlation	1	.911(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.911(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 6 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO6	TOTALSKORX 2
SKORX2NO6	Pearson Correlation	1	.852(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.852(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 7 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO7	TOTALSKORX 2
SKORX2NO7	Pearson Correlation	1	.852(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.852(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 8 DENGAN SKOR TOTAL X2

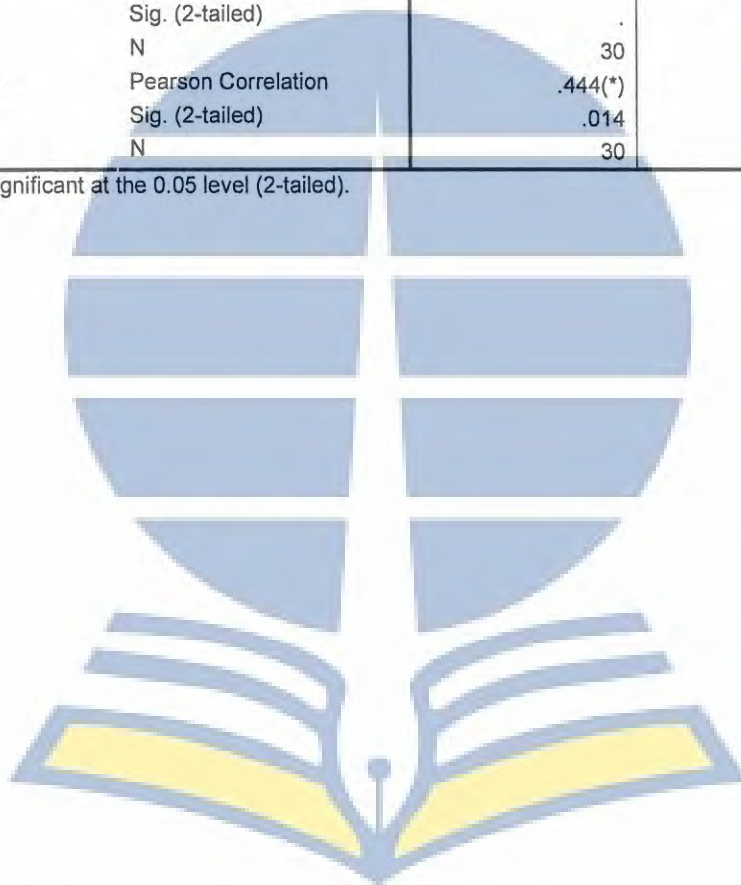
		SKORX2NO8	TOTALSKORX 2
SKORX2NO8	Pearson Correlation	1	.604(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.604(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 9 DENGAN SKOR TOTAL X2

		SKORX2NO9	TOTALSKORX 2
SKORX2NO9	Pearson Correlation	1	.444(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.014
	N	30	30
TOTALSKORX2	Pearson Correlation	.444(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.
	N	30	30

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



KORELASI SKOR MASING-MASING ITEM UNTUK MENCARI VALIDITAS ITEM VARIABEL X 3

Correlations NO 1 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO1	TOTALSKORX 3
SKORX3NO1	Pearson Correlation	1	.757(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.757(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 2 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO2	TOTALSKORX 3
SKORX3NO2	Pearson Correlation	1	.679(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.679(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 3 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO3	TOTALSKORX 3
SKORX3NO3	Pearson Correlation	1	.819(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.819(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 4 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO4	TOTALX3
SKORX3NO4	Pearson Correlation	1	.921(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALX3	Pearson Correlation	.921(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 5 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO5	TOTALSKORX 3
SKORX3NO5	Pearson Correlation	1	.844(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.844(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 6 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO6	TOTALSKORX 3
SKORX3NO6	Pearson Correlation	1	.850(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.850(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 7 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO7	TOTALSKORX 3
SKORX3NO7	Pearson Correlation	1	.915(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.915(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 8 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO8	TOTALSKORX 3
SKORX3NO8	Pearson Correlation	1	.899(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.899(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 9 DENGAN SKOR TOTAL X3

		SKORX3NO9	TOTALSKORX 3
SKORX3NO9	Pearson Correlation	1	.919(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX3	Pearson Correlation	.919(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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



KORELASI SKOR MASING-MASING ITEM UNTUK MENCARI VALIDITAS ITEM VARIABEL X 4

Correlations NO 1 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO1	TOTALSKORX 4
SKORX4NO1	Pearson Correlation	1	.888(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.888(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 2 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO2	TOTALSKORX 4
SKORX4NO2	Pearson Correlation	1	.905(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.905(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 3 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO3	TOTALSKORX 4
SKORX4NO3	Pearson Correlation	1	.942(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.942(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 4 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO4	TOTALSKORX 4
SKORX4NO4	Pearson Correlation	1	.901(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.901(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 5 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO5	TOTALSKORX 4
SKORX4NO5	Pearson Correlation	1	.907(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.907(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 6 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO6	TOTALSKOR X4
SKORX4NO6	Pearson Correlation	1	.747(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.747(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 7 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4NO7	TOTALSKOR X4
SKORX4NO7	Pearson Correlation	1	.841(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.841(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 8 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4N08	TOTALSKOR X4
SKORX4N08	Pearson Correlation	1	.841(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.841(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations NO 9 DENGAN SKOR TOTAL X4

		SKORX4N09	TOTALSKOR X4
SKORX4N09	Pearson Correlation	1	.872(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX4	Pearson Correlation	.872(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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



KORELASI SKOR MASING-MASING ITEM UNTUK MENCARI VALIDITAS ITEM VARIABEL X 5

Correlations SKOR NO 1 DENGAN SKOR TOTAL X5

		SKORX5NO1	TOTALSKOR X5
SKORX5NO1	Pearson Correlation	1	.540(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.002
	N	30	30
TOTALSKORX5	Pearson Correlation	.540(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 2 DENGAN SKOR TOTAL X5

		SKORX5NO2	TOTALSKOR X5
SKORX5NO2	Pearson Correlation	1	.875(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX5	Pearson Correlation	.875(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 3 DENGAN SKOR TOTAL X5

		SKORX5NO3	TOTALSKOR X5
SKORX5NO3	Pearson Correlation	1	.872(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX5	Pearson Correlation	.872(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 4 DENGAN SKOR TOTAL X5

		SKORX5NO4	TOTALSKORX5
SKORX5NO4	Pearson Correlation	1	.942(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX5	Pearson Correlation	.942(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations SKOR NO 5 DENGAN SKOR TOTAL X5

		SKORX5NO5	TOTALSKORX5
SKORX5NO5	Pearson Correlation	1	.841(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
TOTALSKORX5	Pearson Correlation	.841(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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







LAMPIRAN 4
UJI RELIABILITAS
KORELASI
JUMLAH SKOR BUTIR NOMOR GANJIL
DENGAN
JUMLAH SKOR BUTIR NOMOR GENAP
VARIABEL INDEPENDEN X1 S/D X5

**DATA UJI RELIABILITAS
INTRUMEN X1**

NO RESPONDEN	X-1 (GANJIL)					TOTAL GANJIL	X-1 (GENAP)				TOTAL GENAP
	(1)	(3)	(5)	(7)	(9)		(2)	(4)	(6)	(8)	
1	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
3	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	19
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
5	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	18
6	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	17
7	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	17
8	4	2	2	4	4	16	4	2	2	4	12
9	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	14
10	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	15
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
12	5	4	4	4	4	21	5	5	4	4	18
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
14	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	13
17	5	4	3	5	5	22	3	3	4	5	15
18	4	2	4	5	4	19	3	4	4	5	16
19	1	2	4	5	2	14	1	4	5	4	14
20	2	2	5	5	4	18	2	5	5	5	17
21	5	4	4	5	5	23	4	4	4	5	17
22	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	9
23	4	4	3	3	3	17	5	4	3	4	16
24	4	2	2	2	3	13	5	3	3	4	15
25	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
26	4	4	5	5	5	23	4	4	5	5	18
27	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	15
28	2	4	2	3	4	15	2	2	3	4	11
29	5	2	4	4	4	19	2	2	4	4	12
30	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	9
JUMLAH	115	103	108	118	115	JUMLAH	105	110	113	122	



**DATA UJI RELIABELITAS
INTRUMEN X2**

NO RESPONDEN	X-2 (GANJIL)					TOTAL GANJIL	X-2 (GENAP)				TOTAL GENAP
	(1)	(3)	(5)	(7)	(9)		(2)	(4)	(6)	(8)	
1	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	20
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
3	4	5	5	5	4	23	5	4	4	5	18
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
5	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
7	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
15	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16
16	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	15
17	4	3	4	5	5	21	3	4	4	5	16
18	4	4	3	4	4	19	2	2	4	5	13
19	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	19
20	4	5	5	5	4	23	4	5	5	5	19
21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	17
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
23	4	4	3	3	3	17	4	4	3	4	15
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
26	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	17
27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	13
29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
JUMLAH	123	122	121	123	118	JUMLAH	117	118	121	125	

**DATA UJI RELIABILITAS
INSTRUMEN X3**

NO RESPONDEN	X-3 (GANJIL)					TOTAL GANJIL	X-3 (GENAP)				TOTAL GENAP
	(1)	(3)	(5)	(7)	(9)		(2)	(4)	(6)	(8)	
1	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
3	4	5	3	3	3	18	4	3	3	3	13
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
5	4	3	4	4	4	19	4	4	5	4	17
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
10	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
14	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	18
15	4	2	2	2	2	12	4	2	2	2	10
16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
17	5	4	3	5	5	22	5	4	4	5	18
18	3	3	4	5	4	19	2	4	5	5	16
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
20	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	13
21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	17
22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
25	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
27	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	18
28	4	3	4	3	4	18	4	3	3	3	13
29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
JUMLAH	126	120	120	121	122		124	119	122	123	

**DATA UJI RELIABILITAS
INSTRUMEN X4**

NO RESPONDEN	X 4 (GANJIL)					TOTAL GANJIL	X 4 (GENAP)				TOTAL GENAP
	(1)	(3)	(5)	(7)	(9)		(2)	(4)	(6)	(8)	
1	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8
2	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
3	4	3	3	1	4	15	4	3	1	1	9
4	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
5	3	3	3	2	3	14	3	3	2	2	10
6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8
7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8
8	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
12	4	2	2	4	4	16	2	2	4	2	10
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
14	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	15
15	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4
16	2	2	2	4	4	14	2	2	4	4	12
17	2	3	4	2	2	13	3	4	4	2	13
18	5	4	5	4	4	22	4	4	4	4	16
19	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4
20	3	3	3	2	2	13	3	3	2	2	10
21	2	2	2	2	2	10	2	2	5	2	11
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
23	2	2	3	3	2	12	2	2	3	1	8
24	3	3	3	2	2	13	3	3	2	4	12
25	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
26	3	2	2	2	2	11	3	2	2	2	9
27	2	2	3	3	3	13	3	2	3	3	11
28	4	4	3	3	4	18	4	4	3	3	14
29	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
JUMLAH	88	84	87	82	86	JUMLAH	87	84	88	80	

**DATA UJI RELIABILITAS
INSTRUMEN X 5**

NO RESPONDEN	X-5 (GANJIL)			TOTAL	X-5 (GENAP)		TOTAL
	(1)	(3)	(5)	GANJIL	(2)	(4)	GENAP
1	5	5	4	14	5	4	9
2	3	3	3	9	3	3	6
3	4	5	5	14	5	5	10
4	4	4	4	12	4	4	8
5	4	2	2	8	2	2	4
6	4	4	2	10	2	2	4
7	4	4	4	12	4	4	8
8	4	4	4	12	4	4	8
9	4	4	4	12	4	4	8
10	5	4	4	13	4	4	8
11	5	4	4	13	4	4	8
12	4	4	4	12	4	4	8
13	4	4	4	12	4	4	8
14	4	4	5	13	4	4	8
15	5	4	3	12	5	4	9
16	3	4	5	12	4	4	8
17	5	3	5	13	3	3	6
18	5	4	5	14	3	4	7
19	5	4	5	14	4	5	9
20	3	4	3	10	4	4	8
21	5	5	5	15	5	5	10
22	4	5	5	14	4	5	9
23	4	4	4	12	4	4	8
24	5	5	5	15	5	5	10
25	4	4	4	12	4	4	8
26	4	4	4	12	4	4	8
27	5	5	5	15	5	5	10
28	4	3	3	10	3	3	6
29	5	5	5	15	5	5	10
30	4	5	5	14	4	5	9
JUMLAH	128	123	124	JUMLAH	119	121	

KORELASI UNTUK Mencari Reliabilitas Instrumen X 1 S.D X 5**Correlations X1 JUMLAH SKOR NOMOR GANJIL DENGAN JUMLAH SKOR NOMOR GENAP**

		X1GANJIL	X1GENAP
X1GANJIL	Pearson Correlation	1	.819(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
X1GENAP	Pearson Correlation	.819(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations X2 JUMLAH SKOR NOMOR GANJIL DENGAN JUMLAH SKOR NOMOR GENAP

		X2GANJIL	X2GENAP
X2GANJIL	Pearson Correlation	1	.858(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
X2GENAP	Pearson Correlation	.858(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations X3 JUMLAH SKOR NOMOR GANJIL DENGAN JUMLAH SKOR NOMOR GENAP

		X3GANJIL	X3GENAP
X3GANJIL	Pearson Correlation	1	.967(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
X3GENAP	Pearson Correlation	.967(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

Correlations X4 JUMLAH SKOR NOMOR GANJIL DENGAN JUMLAH SKOR NOMOR GENAP

		X4GANJIL	X4GENAP
X4GANJIL	Pearson Correlation	1	.941(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
X4GENAP	Pearson Correlation	.941(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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

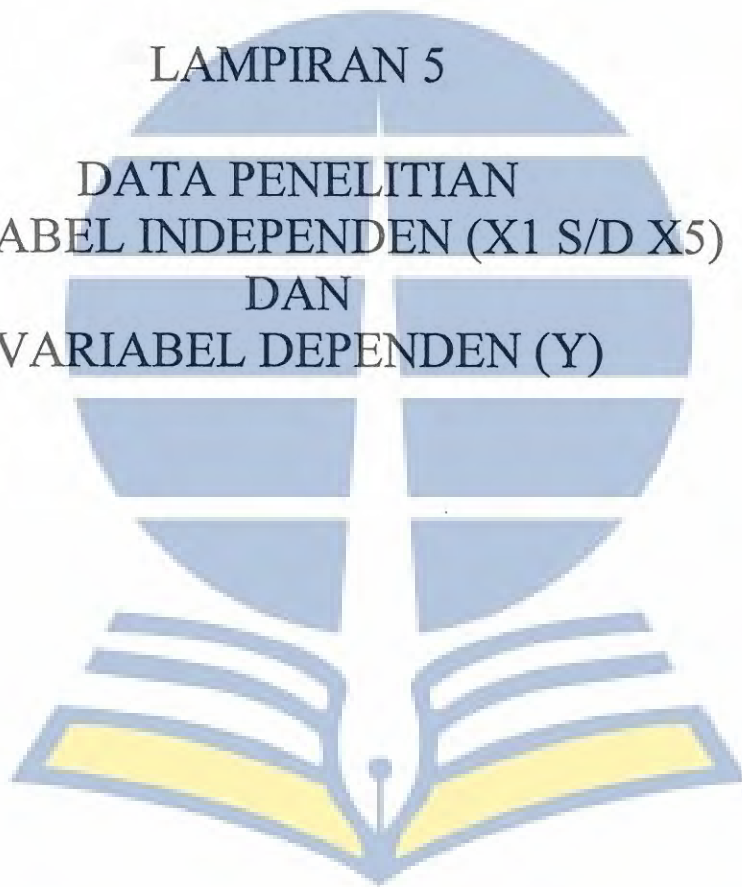
Correlations X5 JUMLAH SKOR NOMOR GANJIL DENGAN JUMLAH SKOR NOMOR GENAP

		X5GANJIL	X5GENAP
X5GANJIL	Pearson Correlation	1	.816(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
X5GENAP	Pearson Correlation	.816(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

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



LAMPIRAN 5
DATA PENELITIAN
VARIABEL INDEPENDEN (X1 S/D X5)
DAN
VARIABEL DEPENDEN (Y)



DATA VARIABEL INDEPENDEN X1 (TELLING)

NO RESPONDEN	NOMOR BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	5	4	4	4	3	4	3	4	3	34
2	4	5	4	5	3	4	5	4	4	38
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	40
6	4	5	5	4	5	4	4	4	5	40
7	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
8	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
9	4	3	3	2	4	4	4	4	2	30
10	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36
11	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
12	4	4	4	4	3	4	4	4	5	36
13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
14	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
15	4	4	5	4	5	4	2	4	4	36
16	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
17	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
18	4	5	4	4	4	3	4	4	3	35
19	5	5	5	4	4	5	5	4	4	41
20	4	5	5	5	4	5	4	4	4	40
21	5	5	5	4	4	4	4	3	4	38
22	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40
23	5	5	5	4	5	4	5	4	4	41
24	5	5	4	3	4	4	4	4	4	37
25	5	4	5	5	4	5	3	5	4	40
26	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
27	4	4	5	5	4	3	5	5	3	38
28	5	5	5	2	5	5	5	5	5	42
29	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
30	4	2	2	4	4	4	4	4	4	32
31	2	5	4	5	4	4	4	4	4	36
32	3	2	4	4	4	2	4	4	4	31
33	3	5	4	3	5	4	4	4	4	36
34	5	5	5	5	5	4	4	4	3	40
35	4	5	4	4	5	5	4	4	4	39
36	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
37	5	2	2	2	4	4	4	4	4	31
38	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
39	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39
40	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
41	5	4	4	4	4	4	5	5	4	39
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
44	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
45	4	5	4	4	3	3	3	4	4	34
46	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
47	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
48	4	5	5	5	4	4	5	4	4	40
JUMLAH	206	210	202	193	195	192	194	191	186	

DATA VARIABEL INDEPENDEN X2 (SELLING)

NO RESPONDEN	NOMOR BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	38
2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	40
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
7	5	5	5	5	5	4	5	4	4	42
8	4	5	4	5	3	4	4	4	4	37
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	5	4	5	4	5	4	5	4	4	40
11	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
14	5	5	5	4	4	4	5	4	4	40
15	5	5	5	5	4	4	5	4	4	41
16	5	5	5	4	4	5	5	4	4	41
17	5	4	4	5	3	5	4	5	4	39
18	4	4	5	4	4	4	3	3	3	34
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	42
20	5	5	5	5	3	5	4	3	4	39
21	5	5	5	4	5	3	3	4	4	38
22	5	5	5	5	5	4	4	4	3	40
23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
24	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
25	5	5	5	5	5	5	4	5	4	43
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
27	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
28	5	5	5	3	5	5	5	5	3	41
29	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
30	4	5	5	4	4	4	2	4	4	36
31	3	5	5	5	5	5	3	4	3	38
32	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
33	5	5	5	4	4	4	2	2	5	36
34	5	5	5	4	4	5	4	4	4	40
35	4	5	5	4	3	3	4	4	4	36
36	4	4	5	4	4	4	3	4	4	36
37	4	5	5	5	4	5	4	4	4	40
38	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
39	4	4	4	4	5	5	4	5	5	40
40	4	4	5	5	4	4	3	3	4	36
41	5	5	4	5	4	4	5	4	4	40
42	5	5	5	5	4	5	4	4	4	41
43	5	5	4	4	4	5	4	4	4	39
44	4	4	4	5	3	4	4	4	4	36
45	4	4	4	4	3	3	3	4	3	32
46	3	4	4	4	5	4	4	4	4	36
47	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40
48	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
JUMLAH	215	224	223	212	203	201	191	192	190	1851

DATA VARIABEL INDEPENDEN X3 (PARTICIPATING)

NO RESPONDEN	NOMOR BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43
2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
9	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
10	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
13	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
14	5	5	5	5	4	4	5	5	4	42
15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
16	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
17	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
18	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
21	5	5	5	5	5	3	5	5	3	41
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
24	5	5	5	5	5	4	5	4	3	41
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
27	5	5	5	5	5	4	5	5	3	42
28	5	5	5	5	4	5	5	5	3	42
29	5	5	5	5	5	5	3	5	4	42
30	4	5	5	5	5	5	3	4	5	41
31	5	5	5	5	5	5	3	4	5	42
32	5	5	5	5	5	2	5	3	5	40
33	5	5	5	5	5	5	3	4	4	41
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
35	5	5	5	5	5	5	3	4	5	42
36	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
38	5	5	4	5	5	4	4	4	5	41
39	5	5	5	5	5	5	3	4	5	42
40	5	5	5	5	5	5	5	2	4	41
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
42	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
43	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
44	5	5	5	4	4	4	3	4	4	38
45	5	5	5	4	5	4	3	4	4	39
46	5	4	5	5	5	4	3	3	3	37
47	5	5	5	5	5	3	5	5	3	41
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
JUMLAH	237	238	236	233	231	214	210	214	210	2023

DATA VARIABEL INDEPENDEN X4 (DELEGATING)

NO RESPONDEN	NOMOR BUTIR PERTANYAAN									TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	36
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	41
6	4	5	4	5	5	4	5	4	4	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
8	5	5	5	5	3	3	3	4	5	38
9	5	5	5	5	3	4	5	4	4	40
10	5	5	5	5	5	4	5	4	4	42
11	5	5	5	5	2	5	3	5	5	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	5	5	5	5	3	5	3	4	5	40
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
15	4	5	4	4	4	5	5	5	5	41
16	4	5	5	5	4	4	4	4	5	40
17	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40
18	3	5	5	5	3	3	2	2	2	30
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	5	5	5	5	4	3	4	4	5	40
21	4	5	4	4	2	4	4	4	5	36
22	5	5	5	5	5	3	2	5	3	38
23	4	5	5	4	4	4	4	5	5	40
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
25	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
26	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43
27	5	5	5	5	2	5	5	5	5	42
28	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43
29	4	5	4	4	4	4	4	3	4	36
30	4	5	4	4	2	4	4	4	4	35
31	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
32	3	5	5	5	3	4	2	2	5	34
33	3	5	5	5	3	5	3	5	4	38
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
35	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
36	4	5	5	4	4	4	3	3	4	36
37	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
39	4	5	5	4	5	5	3	4	3	38
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
41	5	5	5	4	4	4	4	5	4	40
42	4	5	5	5	5	4	4	3	5	40
43	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
44	4	5	4	4	2	4	4	4	4	35
45	4	5	5	2	4	4	4	4	4	36
46	5	5	4	4	4	4	3	3	4	36
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
JUMLAH	211	233	225	214	188	205	190	202	212	

**DATA VARIABEL INDEPENDEN X5
PEMBERIAN PENGHARGAAN**

NO RESPONDEN	X-5					TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	5	4	4	4	5	22
2	5	4	4	4	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	4	22
5	5	3	5	5	5	23
6	5	5	4	4	5	23
7	5	5	3	5	5	23
8	5	5	3	3	5	21
9	5	3	5	3	5	21
10	5	3	4	5	5	22
11	5	5	5	5	5	25
12	5	4	4	4	3	20
13	5	3	4	5	5	22
14	5	4	4	4	5	22
15	5	3	5	5	5	23
16	4	4	5	4	4	21
17	5	3	3	4	5	20
18	4	4	4	4	4	20
19	5	3	5	4	5	22
20	5	5	3	4	5	22
21	5	4	5	5	5	24
22	5	3	4	4	4	20
23	4	4	5	5	5	23
24	4	4	4	4	4	20
25	5	5	3	5	4	22
26	5	5	5	5	5	25
27	5	3	4	5	4	21
28	5	3	5	3	5	21
29	5	5	5	5	5	25
30	4	5	3	3	5	20
31	5	5	3	5	3	21
32	5	3	4	3	5	20
33	5	4	5	5	5	24
34	5	4	5	4	4	22
35	5	3	3	3	4	18
36	4	3	3	3	5	18
37	4	5	4	4	5	22
38	3	4	3	5	3	18
39	4	4	4	4	4	20
40	3	3	3	5	5	19
41	4	5	3	5	4	21
42	4	4	4	4	4	20
43	5	4	5	3	5	22
44	3	3	4	4	4	18
45	4	4	4	3	5	20
46	4	5	3	3	3	18
47	5	4	3	3	5	20
48	5	5	5	5	5	25
JUMLAH	221	191	193	200	217	

DATA VARIABEL DEPENDEN
KINERJA GURU SMA NEGERI 1 PLUS MATAULI PANDAN
TAHUN 2001 S.D 2005

NO RESPONDEN	NILAI DP3 TAHUN					JML
	2001	2002	2003	2004	2005	
1	82.65	82.81	83.20	83.63	83.84	416.13
2	81.88	82.06	82.58	83.13	83.41	413.06
3	81.28	81.53	82.29	82.55	82.76	410.41
4	81.39	81.52	82.33	82.37	82.78	410.39
5	83.45	83.30	83.51	83.92	84.21	418.39
6	82.67	84.04	84.63	85.02	85.38	421.74
7	84.88	85.05	85.39	85.62	85.86	426.80
8	82.30	80.19	83.36	85.07	83.85	414.77
9	81.69	82.69	83.45	83.59	83.97	415.39
10	84.25	84.65	85.77	85.77	85.77	426.21
11	84.96	84.26	84.84	85.11	85.33	424.50
12	80.24	80.29	80.93	81.34	81.10	403.90
13	82.69	83.36	83.57	84.06	84.27	417.95
14	83.07	83.40	83.71	84.17	84.40	418.75
15	83.02	83.69	84.05	84.35	84.59	419.70
16	82.88	82.43	83.03	83.93	84.26	416.53
17	82.69	82.69	83.08	83.43	83.76	415.65
18	80.48	80.48	80.68	81.32	81.53	404.49
19	83.56	84.01	84.32	84.54	84.77	421.20
20	82.27	82.48	83.00	83.36	83.75	414.86
21	82.13	82.81	82.36	82.74	82.97	413.01
22	82.62	83.35	82.58	83.96	84.22	416.73
23	84.50	84.64	84.61	85.03	85.24	424.03
24	82.20	82.34	82.61	79.14	79.32	405.62
25	84.43	83.63	84.43	84.72	84.91	422.12
26	85.51	85.56	85.93	86.79	86.79	430.57
27	81.47	82.48	82.79	82.99	83.26	412.99
28	82.02	82.55	83.79	83.47	83.94	415.77
29	81.97	81.44	83.00	81.99	82.55	410.96
30	81.03	81.56	81.52	81.78	81.99	407.89
31	81.74	81.93	82.27	82.58	82.68	411.19
32	80.83	80.84	81.41	81.75	81.99	406.83
33	81.48	81.59	81.19	81.95	82.67	408.88
34	83.96	83.77	83.83	84.09	84.26	419.89
35	81.17	82.02	81.86	82.18	82.33	409.55
36	79.86	80.74	81.06	81.06	81.55	404.27
37	82.73	83.43	83.81	84.04	84.32	418.33
38	81.07	81.31	81.61	81.92	82.20	408.10
39	81.40	81.77	82.12	82.52	82.71	410.52
40	81.14	81.25	81.66	81.55	81.55	407.14
41	82.26	83.01	83.41	83.71	84.07	416.46
42	82.89	83.06	83.30	83.60	83.84	416.68
43	82.48	81.62	81.82	82.47	82.78	411.17
44	80.18	80.33	80.83	81.27	81.60	404.20
45	80.63	81.24	81.46	82.32	82.15	407.81
46	81.62	81.82	81.82	81.65	81.89	408.80
47	82.08	82.13	82.27	82.58	83.03	412.09
48	83.80	84.61	84.96	85.20	85.46	424.03

DATA GABUNGAN
VARIABEL INDEPENDEN DAN VARIABEL DEPENDEN

NOMOR RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDEN					VAR. DEPENDEN
	X1	X2	X3	X4	X5	Y
1	34	38	43	40	22	416.13
2	38	40	41	36	21	413.06
3	32	34	40	36	20	410.41
4	32	35	41	38	22	410.39
5	40	40	45	41	23	418.39
6	40	41	45	40	23	421.74
7	40	42	45	45	23	426.80
8	38	37	40	38	21	414.77
9	30	36	42	40	21	415.39
10	41	40	43	42	22	426.21
11	42	40	45	40	25	424.50
12	36	36	39	36	20	403.90
13	37	38	40	40	22	417.95
14	38	40	42	40	22	418.75
15	36	41	43	41	23	419.70
16	38	41	43	40	21	416.53
17	38	39	42	40	20	415.65
18	35	34	39	30	20	404.49
19	41	42	45	45	22	421.20
20	40	39	42	40	22	414.86
21	38	38	41	36	24	413.01
22	40	40	44	38	20	416.73
23	41	42	45	40	23	424.03
24	37	38	41	35	20	405.62
25	40	43	45	42	22	422.12
26	40	44	45	43	25	430.57
27	38	40	42	42	21	412.99
28	42	41	43	43	21	415.77
29	35	34	42	36	25	410.96
30	32	36	41	35	20	407.89
31	36	38	42	43	21	411.19
32	31	34	40	34	20	406.83
33	36	36	41	38	24	408.88
34	40	40	45	44	22	419.89
35	39	36	42	38	18	409.55
36	34	36	39	36	18	404.27
37	31	40	45	41	22	418.33
38	32	38	41	36	18	408.10
39	39	40	42	38	20	410.52
40	34	36	41	36	19	407.14
41	39	40	44	40	21	416.46
42	36	41	44	40	20	416.68
43	38	39	42	41	22	411.17
44	34	36	38	35	18	404.20
45	34	32	39	36	20	407.81
46	34	36	37	36	18	408.80
47	38	40	41	45	20	412.09
48	40	44	45	45	25	424.03



LAMPIRAN 6

ANALISIS UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

2. Uji Multikolinieritas

3. Uji Heteroskedastisitas



2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi antar variabel independen maka terdapat masalah multikolinieritas dalam data penelitian tersebut.

Dengan menggunakan SPSS versi 12.00, hasil pengujian multikolinieritas data seperti pada tabel berikut.

Tabel Uji Multikolinieritas

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	314.88	8.872		35.493	.000		
	X1	.067	.198	.032	.337	.738	.481	2.078
	X2	.692	.328	.295	2.111	.041	.229	4.365
	X3	.841	.389	.273	2.160	.037	.279	3.588
	X4	.362	.215	.182	1.688	.099	.382	2.615
	X5	.980	.301	.282	3.258	.002	.596	1.678

a. Dependent Variable: Y

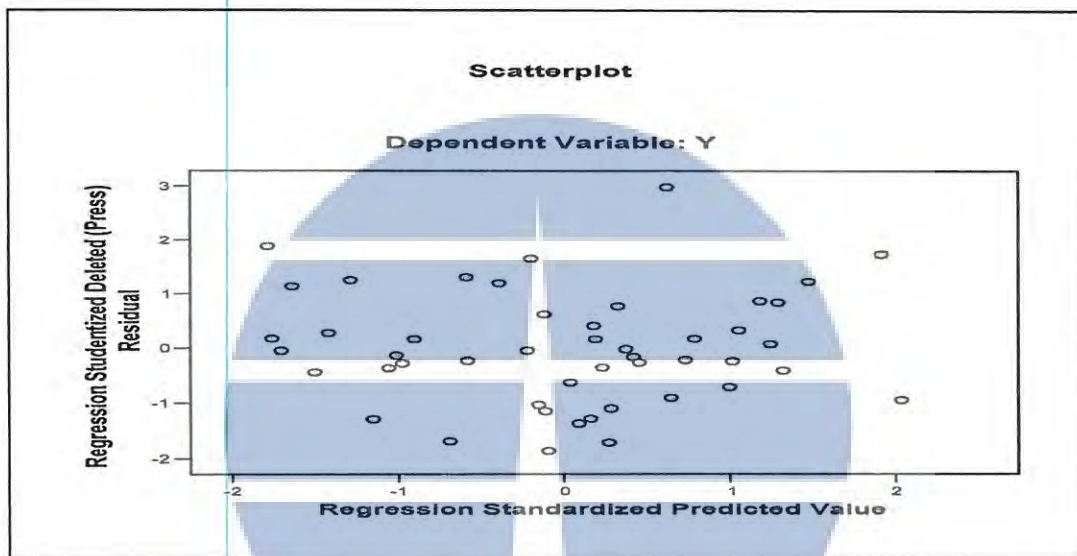
Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 12.0

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Independen X1, X2, X3, X4, dan X5 masing-masing mempunyai angka *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 5, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa pada data variabel independen pada penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya tidak tetap atau berbeda. Apabila

varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap disebut homoskedastisitas, sedangkan varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas data pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 12, yaitu dengan mengamati pola yang terdapat pada Scatterplot, hasil selengkapnya seperti pada gambar berikut.



Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan SPSS

Pada gambar di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi linier berganda, sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja guru di SMA negeri 1 Plus Matauli Pandan berdasarkan masukan dari variabel independennya.



LAMPIRAN 7

OUTPUT ANALISIS DATA PENELITIAN METODE REGRESI LINEAR BERGANDA MENGUNAKAN SPSS Versi 12.0



OUTPUT ANALISIS DATA MENGGUNAKAN SPSS VERSI 12.0

Regression Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	414.5094	6.60973	48
X1	36.96	3.222	48
X2	38.56	2.813	48
X3	42.13	2.150	48
X4	39.17	3.328	48
X5	21.29	1.901	48

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.623	.801	.829	.752	.683
	X1	.623	1.000	.709	.578	.562	.429
	X2	.801	.709	1.000	.790	.763	.454
	X3	.829	.578	.790	1.000	.714	.615
	X4	.752	.562	.763	.714	1.000	.466
	X5	.683	.429	.454	.615	.466	1.000
Sig. (1- tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000	.001
	X2	.000	.000	.	.000	.000	.001
	X3	.000	.000	.000	.	.000	.000
	X4	.000	.000	.000	.000	.	.000
	X5	.000	.001	.001	.000	.000	.
N	Y	48	48	48	48	48	48
	X1	48	48	48	48	48	48
	X2	48	48	48	48	48	48
	X3	48	48	48	48	48	48
	X4	48	48	48	48	48	48
	X5	48	48	48	48	48	48

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X1, X4, X3, X2(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901(a)	.812	.790	3.02778

a Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1668.329	5	333.666	36.397	.000(a)
	Residual	385.033	42	9.167		
	Total	2053.361	47			

a Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

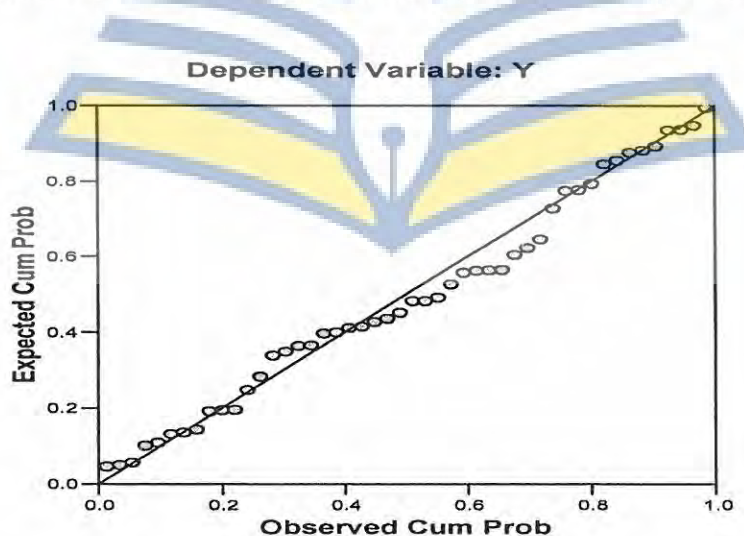
b Dependent Variable: Y

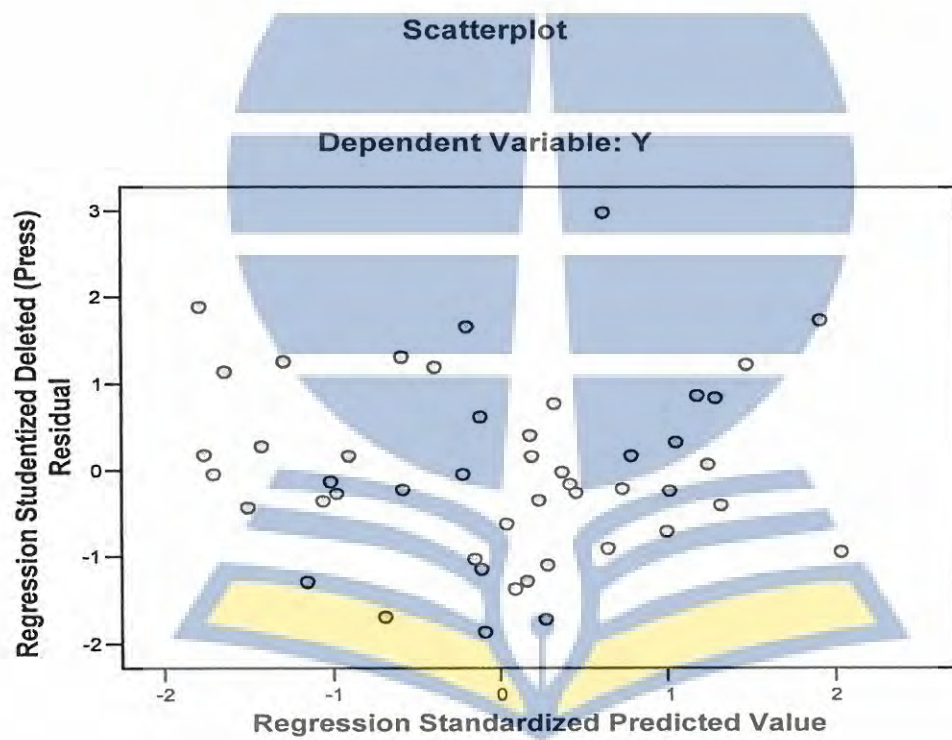
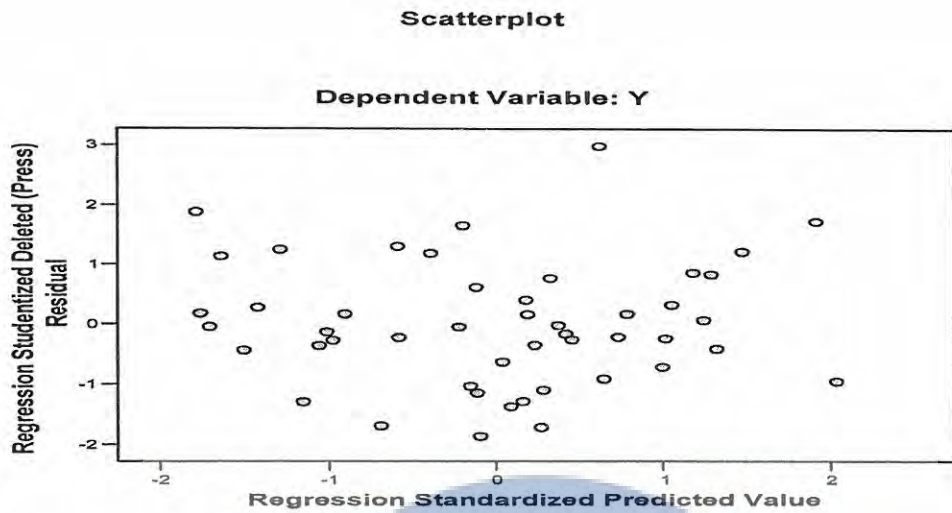
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	314.883	8.872		35.493	.000		
	X1	.067	.198	.032	.337	.738	.481	2.078
	X2	.692	.328	.295	2.111	.041	.229	4.365
	X3	.841	.389	.273	2.160	.037	.279	3.588
	X4	.362	.215	.182	1.688	.099	.382	2.615
	X5	.980	.301	.282	3.258	.002	.596	1.678

a Dependent Variable: Y

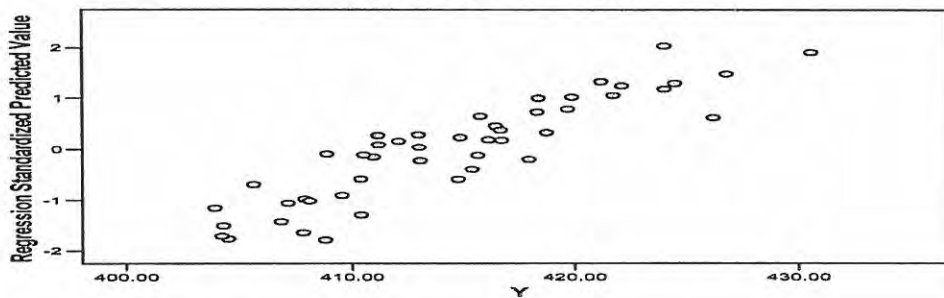
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





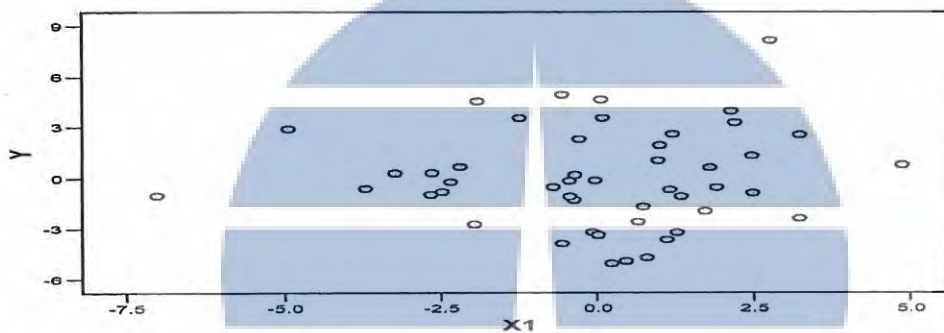
Scatterplot

Dependent Variable: Y



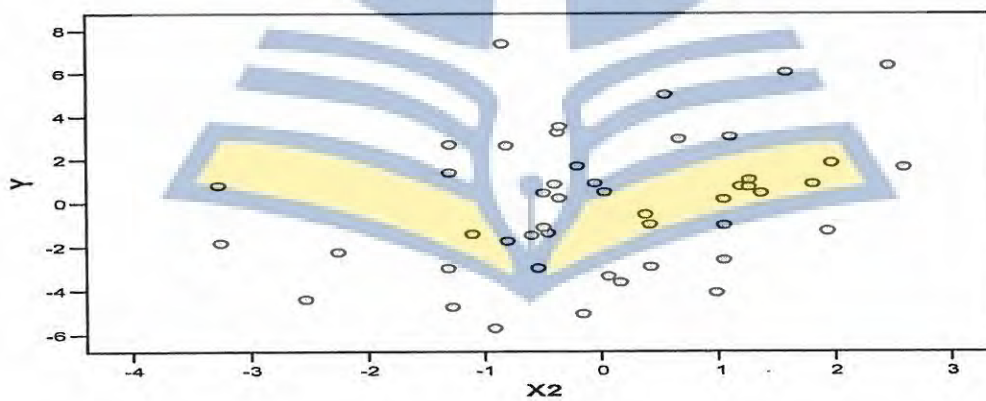
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



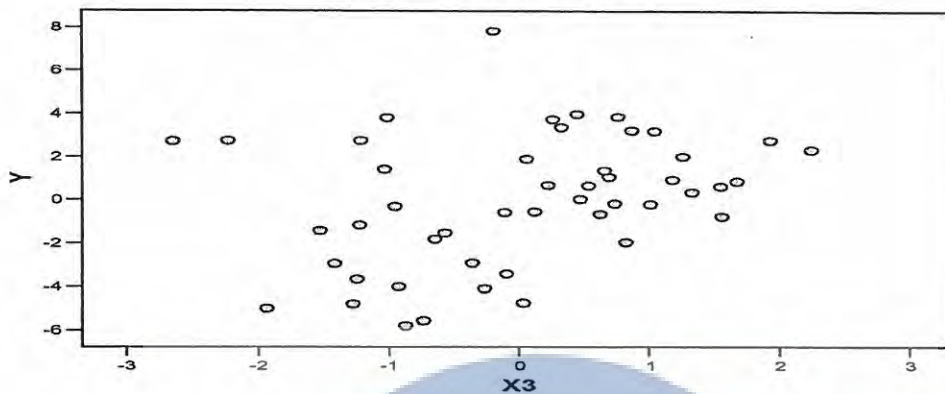
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



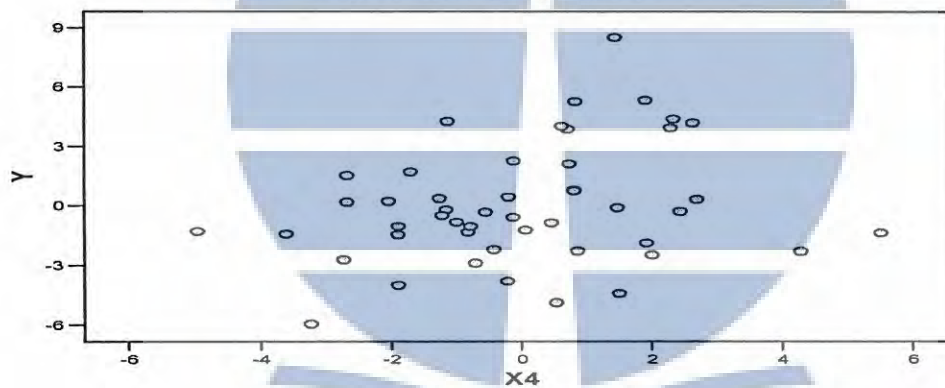
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



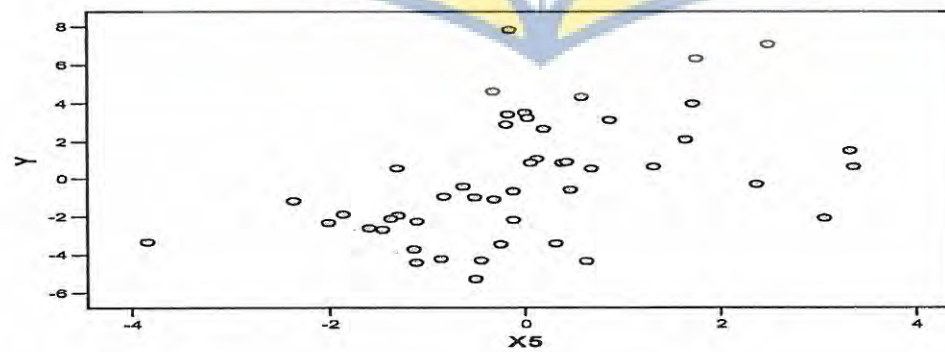
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y

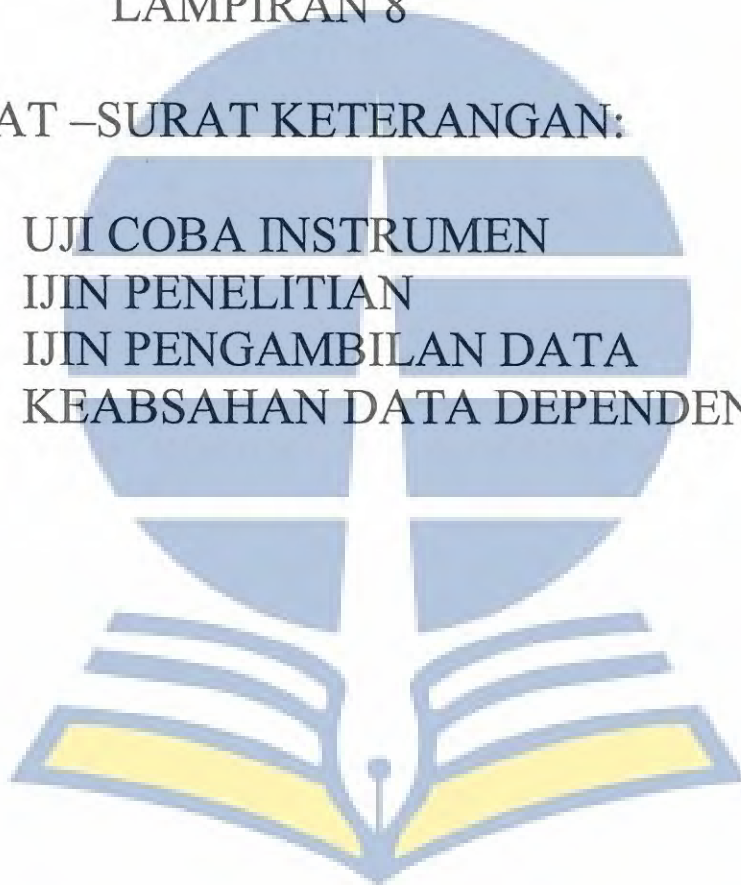




LAMPIRAN 8

SURAT –SURAT KETERANGAN:

1. UJI COBA INSTRUMEN
2. IJIN PENELITIAN
3. IJIN PENGAMBILAN DATA
4. KEABSAHAN DATA DEPENDEN





PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH
SMA NEGERI 1 MATAULI PANDAN

Jl. Ki Hadjar Dewantara No. 01 Pandan Tapanuli Tengah
Telp / Faks . (0631) 371997



Nomor : 421.3/ 803 / 2006
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

4 September 2006

Kepada : Yth. Direktur PPs-UT
Di
Tempat

Dengan hormat,

Sesuai dengan Surat Direktur PPs-UT Nomor 10673/J31.4/LL/2006 tanggal 5 Agustus 2006, tentang pengumpulan data untuk Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka bagi:

Nama : Murdianto

NIM : 014286853

Program : Magister Manajemen Universitas Terbuka

UPBJJ-UT : Medan

Judul : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Dengan ini Kepala SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan memberikan ijin kepada yang bersangkutan untuk mengambil data kepada bapak/ibu guru yang menjadi sampel penelitian pada hari Sabtu, 9 September 2006 mulai pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai.

Demikian surat ijin ini dibuat, semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Sekolah,



Drs. SUMARTONO
NIP. 130684109



SURAT KETERANGAN

Nomor. 421.3/ / 2006

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs.MARWAN HARAHAAP
NIP : 132125346
Pangkat/Gol.ruang : Pembina/ IV a
Jabatan : Kepala Sekolah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

Nama : MURDIANTO
NIM : 014286853
Asal : Mahasiswa Pasca Sarjana UPBJJ-UT Medan Program
Manajemen.

Mahasiswa tersebut di atas pada hari Sabtu, 2 September 2006, telah mengambil data dari Bapak / Ibu Guru SMA Negeri 2 Plus Sipirok Kabupaten Tapanuli Selatan untuk uji coba instrumen Penelitian yang berjudul : **Pengaruh Perilaku Pimpinan Dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.**

Demikian Surat keterangan ini dibuat semoga dapat dipergunakan seperlunya.



Sipirok, 2 September 2006
Kepala Sekolah

Drs. MARWAN HARAHAAP
NIP. 132125346



PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH
SMA NEGERI 1 MATAULI PANDAN

Jl. Ki Hadjar Dewantara No. 01 Pandan Tapanuli Tengah
 Telp / Faks . (0631) 371997



Nomor : 421.3/ 802 / 2006 4 September 2006
 Lampiran : 1 bundel
 Perihal : Edaran Pengambilan Data Penelitian
 Kepada : Yth. Bapak / Ibu Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan
 Di
 Tempat

Dengan hormat,

Berdasarkan surat Direktur PPs-UT Nomor 10673/J31.4/LL/2006 tanggal 5 Agustus 2006, tentang pengumpulan data untuk Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka bagi:

Nama : Murdianto
 NIM : 014286853
 Program : Magister Manajemen Universitas Terbuka
 UPBJJ-UT : Medan
 Judul : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Diharapkan Bapak/Ibu guru dapat membantu mengisi Kuisener Penelitian tersebut di atas, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai data penelitian oleh yang bersangkutan untuk menyelesaikan TAPM.

Demikian edaran ini disampaikan, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Kepala Sekolah,



[Signature]
 Drs. SUMARTONO
 NIP. 130684109



PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH
SMA NEGERI 1 MATAULI PANDAN

Jl. Ki Hadjar Dewantara No. 01 Pandan Tapanuli Tengah
 Telp / Faks . (0631) 371997



SURAT KETERANGAN

NO. 421.3/ 904 /2006

Kepala SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan menerangkan bahwa, nilai DP3 guru-guru yang menjadi data penelitian saudara:

Nama : Murdianto
 NIM : 014286853
 Mahasiswa : Program Manajemen Pasca Sarjana UT - UPBJJ Medan
 Judul Tesis : Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan .

Adalah benar sesuai dengan data kepegawaian yang ada di bagian Tata Usaha sub Kepegawaian SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, dimana identitas responden ada pada liarsip sekolah.

Demikian surat keterangan ini dibuat semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Pandan, Oktober 2006
 Kepala Sekolah,



S. SUMARTONO
 NIP. 130684109