



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP SIKAP KERJA
GURU/KARYAWAN DI SMA NEGERI I MATAULI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

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

Disusun Oleh:

**RO'IS
NIM. 014292936**

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



UNIVERSITAS TERBUKA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SIKAP KERJA
GURU/KARYAWAN DI SMA NEGERI 1 MATAULI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh:
R o ' i s
NIM. 014292936

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2006**



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
terhadap Sikap Kerja Guru/Karyawan di SMA Negeri 1
Matauli Kabupaten Tapanuli Tengah

Penyusun Tesis : R o ' i s

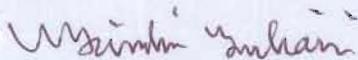
NIM. : 014292936

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 28 Desember 2006

Menyetujui,

Pembimbing II,



Aminudin Zuhairi, Ph.D
NIP. 131779911

Pembimbing I,



Dr. Paham Ginting, M.A
NIP. 131417461

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winatapura, M.A.
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Sikap Kerja Guru/Karyawan di SMA Negeri 1 Matauli Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Jakarta, 10 November 2006

Yang Menyatakan,



Ro'is
NIM. 014292936

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Ro'is
NIM. : 014292936
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
terhadap Sikap Kerja Guru/Karyawan di SMA Negeri 1
Matauli Kabupaten Tapanuli Tengah

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

Hari/Tanggal : Kamis, 23 November 2006
Waktu : 11.00 – 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

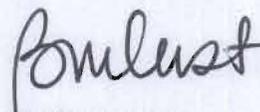
Ketua Komosi Penguji:

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.



Penguji Ahli:

Dr. Muslich Lufti, S.E, MBA



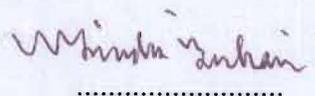
Pembimbing I:

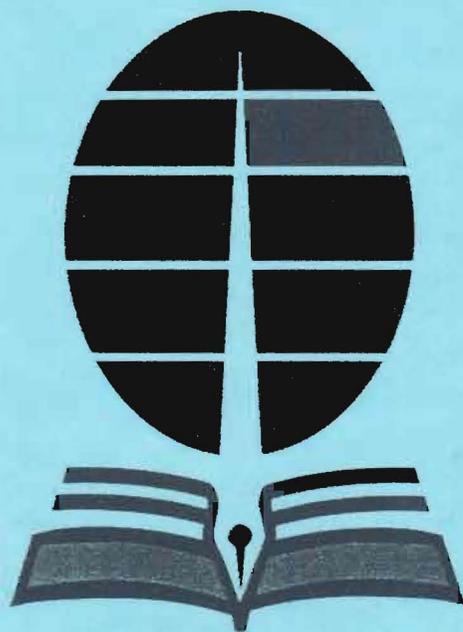
Dr. Paham Ginting, M.A



Pembimbing II:

Aminudin Zuhairi, Ph.D





UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

ABSTRAK

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP SIKAP KERJA GURU/KARYAWAN
DI SMA NEGERI 1 MATAULI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting di dalam mengelola suatu organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan etos kerja segenap anggota organisasi. Untuk menguji gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, pada penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi (budaya organisasi yang memuat tujuh karakter dasar sesuai pendapat Robbins) dan gaya kepemimpinan kepala sekolah (gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan *laissez-faire* sesuai pendapat Reksohadiprodjo) terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli.

Metode penelitian ini adalah metode survey yaitu mengumpulkan pendapat guru/karyawan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya di SMA Negeri 1 Matauli dan sikap kerja guru/karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan SMA Negeri 1 Matauli, sedangkan sampelnya ditentukan dengan cara acak (*random sampling*). Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan uji t dan uji F, penggunaan koefisien korelasi dan koefisien determinasi untuk memperkuat hasil analisa data.

Temuan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan, gaya kepemimpinan otokratis pengaruhnya tidak signifikan dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* pengaruhnya tidak positif sedangkan budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan.

ABSTRACT

***THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND LEADERSHIP STYLE ON
THE WORK ATTITUDE OF TEACHERS/EMPLOYEES
AT SMA NEGERI 1 MATAULI IN CENTRAL TAPANULI REGENCY***

Leadership is an important element in managing an organization in order to achieve its objective. The strong organization culture reflects the work attitude of all members of an organization. To test the leadership style and organization culture in this research, it test the effect of the organization culture (which contains in itself seven basic characteristics according to Robbins's opinion) and the leadership style

of the principal (autocratic style, democratic and laissez-faire according to Reksohadiprodo's opinion) on the work attitude of teachers/employees of SMA Negeri 1 Matauli.

The method applied in this research is a survey method by way of collecting opinions from teachers/employees about the leadership style of the principal, culture at SMA Negeri 1 Matauli and the work attitude of teachers/employees. The population of this research is the whole teachers and employees of SMA Negeri 1 Matauli, while the sample is done randomly (random sampling). To test the research hypothesis, the t-test and F-test are applied, the correlation coefficient and determination coefficient are also considered to support the result of data analysis.

The result of this research shows clearly that the democratic style of leadership has a positive and significant effect on the work attitude of teachers/employees, the autocratic style of leadership has no significant effect, and the laissez-faire style of leadership has no positive effect while strong organization culture has either positive and significant effect on the work attitude of teachers/employees.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan limpahan rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan strata dua (2) program Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Penulis dalam menyelesaikan tesis ini menjumpai beberapa hambatan di antaranya ketersediaan literatur yang terbatas, hambatan komunikasi, kesibukan dalam pekerjaan, frekuensi pertemuan dengan pembimbing relative sedikit. Di samping menjumpai beberapa hambatan, penulis mendapatkan dukungan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Sumartono, selaku Kepala SMA Negeri 1 Matauli yang telah mengizinkan dan memotivasi untuk belajar di UT
3. Bapak Dr. Paham Ginting, M.A, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meberikan bimbingan dan masukan hingga terselesaikannya tesis ini
4. Bapak Aminudin Zuhairi Ph.D, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberi bimbingan dan masukan hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Bapak Dr. Muslich Lufti, S.E, MBA, selaku Penguji Ahli
6. Ibu Prof.Dr. Ritha F.Dalimunthe, selaku Dosen Mata Kuliah Menejemen Sumber Daya Manusia

7. Prof.Dr.Urip Harahap, Apt, selaku Kepala UPBJJ UT Medan.
8. Bapak Murdianto, S.Pd, Bapak Imam Puhadi, S.Pd dan Bapak Deden Rachmawan, S.Pd serta rekan-rekan mahasiswa yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk berdiskusi
9. Para Bapak dan Ibu guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli yang telah bersedia mengisi dan mengembalikan kuesioner
10. Bapak Arief Efendi, S.Pd selaku Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Tapian Nauli dan Pimpinan SMP Al-Muslimin Pandan yang yang telah memfasilitasi terlaksananya uji coba instrumen penelitian
11. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya tesis ini, yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga budi baik yang telah diberikan kepada penulis merupakan kebaikan yang akan mendapatkan balasan yang sesuai dari Allah SWT. Amin.

Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Medan, Nopember 2006

R o ' i s

*Dengan penuh rasa penghargaan terhadap GURUKU,
dengan penuh rasa pengharapan kepada ANAKKU, MURIDKU
dan SAHABATKU.*

Kepada Ayah dan Ibu tercinta:

Sidiq (alm)

Rohminatun (alm)

Kepada Isteri tercinta:

Munfaridah

dan anak-anak tersayang:

Haris Gajang Baskoro (Oong)

Aziz Gandhi Sophano (Gandhi)

Aisyah Arsi Budiningtyas (Dini)

DAFTAR ISI

| Isi | Hal |
|---|------|
| Halaman Persetujuan | i |
| Halaman Pernyataan keaslian | ii |
| Halaman Pengesahan | iii |
| Abstrak Tesis | iv |
| Kata Pengantar | vi |
| Halaman Persembahan | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| Daftar Gambar | xiii |
| Daftar Tabel | xiv |
| Daftar Lampiran | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 7 |
| 1.3. Rumusan Masalah | 7 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.5. Manfaat Hasil Penelitian | 9 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 10 |
| 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu | 10 |
| 2.2. Hakekat Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.1. Pengertian Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.2. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi | 15 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.3. Gaya Kepemimpinan | 17 |
| 2.3. Budaya Organisasi | 22 |
| 2.4 Teori Sikap | 25 |
| 2.5. Pengertian Kinerja Guru/Karyawan | 26 |
| 2.6.. Indikator Kinerja Guru/Karyawan | 27 |
| 2.7.. Kerangka Berfikir | 29 |
| 2.7.1. Pertautan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru/Karyawan | 30 |
| 2.7.2 Pertautan antara Budaya Organisasi dengan Sikap Kerja Guru/Karyawan | 31 |
| 2.8. Hipotesis Penelitian | 33 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 34 |
| 3.1. Obyek Penelitian | 34 |
| 3.2. Metode dan Desain Penelitian | 34 |
| 3.3. Teknik Pengambilan Sampel | 35 |
| 3.4. Teknik Pengumpulan Data | 36 |
| 3.5. Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel | 38 |
| 3.6. Sumber dan Jenis Data Penelitian | 40 |
| 3.7. Alat Ukur Penelitian | 41 |
| 3.8. Analisis Data Penelitian | 42 |
| 3.8.1. Pengujian Asumsi Klasik | 42 |
| 3.8.1.1. Uji Normalitas Sampel | 42 |
| 3.8.1.2. Uji Multikolinearitas | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 3.8.1.3. Uji Heterokedastisitas | 44 |
| 3.9 Pengujian Hipotesis | 44 |
| 3.9.1. Pengujian Hipotesis Pertama, Kedua, Ketiga dan Keempat | 44 |
| 3.9.2. Pengujian Hipotesis Kelima | 48 |
| BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN | 50 |
| 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian | 50 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Matauli | 50 |
| 4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan SMA Negeri 1 Matauli | 51 |
| 4.1.3. Rekrutmen Siswa, Guru dan Karyawan | 52 |
| 4.1.4. Kurikulum SMA Negeri 1 Matauli | 54 |
| 4.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen | 56 |
| 4.3. Penjelasan Deskriptif Data Penelitian | 60 |
| 4.3.1. Rekapitulasi Responden Berdasarkan Pendidikan | 60 |
| 4.3.2. Rekapitulasi responden Berdasarkan Umur | 61 |
| 4.3.3. Tanggapan Responden | 61 |
| 4.3.3.1. Tanggapan Responden terhadap Gaya Gaya Kepemimpinan Otokratis | 62 |
| 4.3.3.2. Tanggapan Responden terhadap Gaya Gaya Kepemimpinan Demokratis | 62 |
| 4.3.3.3. Tanggapan Responden terhadap Gaya Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali | 63 |
| 4.3.3.4. Tanggapan Responden terhadap Budaya | |

| | |
|---|-----------|
| Organisasi | 64 |
| 4.3.3.5. Persepsi Responden terhadap Sikap Kerja Guru/Karyawan | 65 |
| 4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian | 66 |
| 4.4.1. Pengujian Asumsi Klasik | 66 |
| 4.4.1.1. Pengujian Normalitas Data | 67 |
| 4.4.1.2. Pengujian Gejala Multikolinearitas | 68 |
| 4.4.1.3. Pengujian Gejala Heterokedastisitas | 69 |
| 4.4.2. Pengujian Hipotesis Pertama | 74 |
| 4.4.3. Pengujian Hipotesis Kedua | 76 |
| 4.4.4. Pengujian Hipotesis Ketiga | 78 |
| 4.4.5. Pengujian Hipotesis Keempat..... | 80 |
| 4.4.6. Pengujian Hipotesis Kelima | 82 |
| 4.5. Pembahasan Hasil Analisis Data | 84 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 88 |
| 5.1. Rangkuman Hasil Penelitian | 88 |
| 5.2. Kesimpulan Penelitian | 89 |
| 5.3. Saran | 90 |
| 5.4. Keterbatasan dan Implikasi Penelitian..... | 91 |
| 5.5. Rekomendasi | 92 |
| DAFTAR PUSTAKA | 94 |
| Lampiran | 97 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | hal |
|--|-----|
| 4.1. <i>Scatterplot</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis | 69 |
| 4.2. <i>Scatterplot</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis | 70 |
| 4.3. <i>Scatterplot</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali | 71 |
| 4.4. <i>Scatterplot</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi | 72 |
| 4.5. <i>Scatterplot</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi | 73 |

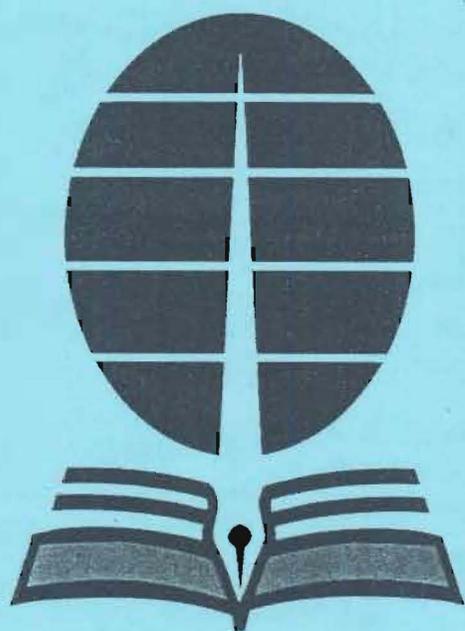
DAFTAR TABEL

| Tabel | hal |
|---|-----|
| 1.1. Data Calon Siswa Baru SMAN 1 Matauli | 1 |
| 1.2. Alumni SMAN 1 Matauli yang diterima di PTN dan Sekolah Akademi Kedinasan | 5 |
| 1.3. Daftar Prestasi Nasional dan Internasional SMAN 1 Matauli | 6 |
| 2.1. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan | 20 |
| 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian | 39 |
| 4.1. <i>Output</i> Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan | 56 |
| 4.2. <i>Reliability Statistic</i> Variabel Gaya Kepemimpinan | 57 |
| 4.3. <i>Output</i> Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi | 58 |
| 4.4. <i>Reliability Statistic</i> Variabel Budaya Organisasi | 59 |
| 4.5. <i>Output</i> Uji Validitas Sikap Kerja | 59 |
| 4.6. <i>Reliability Statistic</i> Variabel Sikap Guru/Karyawan | 60 |
| 4.7. Rekap Data Responden Berdasarkan Pendidikan | 60 |
| 4.8. Rekap Data Responden Berdasarkan Umur | 61 |
| 4.9. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis | 62 |
| 4.10. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis | 63 |
| 4.11. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali | 63 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.12. | Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi | 64 |
| 4.13. | Persepsi Responden terhadap Sikap Kerja | 65 |
| 4.14. | Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov..... | 67 |
| 4.15. | Uji Multikolinearitas..... | 68 |
| 4.16. | Korelasi Gaya Kepemimpinan Otokratis terhadap Sikap Kerja | 74 |
| 4.17. | Uji t Gaya Kepemimpinan Otokratis terhadap Sikap Kerja | 74 |
| 4.18. | Korelasi Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Sikap Kerja | 76 |
| 4.19. | Uji t Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Sikap Kerja | 76 |
| 4.20. | Korelasi Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali terhadap Sikap Kerja | 78 |
| 4.21. | Uji t Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali terhadap Sikap Kerja..... | 78 |
| 4.22. | Korelasi Budaya Organisasi terhadap Sikap Kerja | 80 |
| 4.23. | Uji t Budaya Organisasi terhadap Sikap Kerja | 80 |
| 4.24. | Uji Koefisien Determinasi | 82 |
| 4.25. | Anova | 82 |
| 4.26. | Uji t | 83 |
| 4.27. | Resume Hasil Analisis Data | 84 |
| 5.1. | Rangkuman Hasil Penelitian | 88 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | hal |
|---|-----|
| 1. Data Hasil Uji Coba Instrumen Gaya Kepemimpinan | 97 |
| 2. <i>Output SPSS</i> untuk Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Gaya Kepemimpinan..... | 98 |
| 3. Data Hasil Uji Coba Instrumen Budaya Organisasi..... | 99 |
| 4. <i>Output SPSS</i> untuk Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi | 100 |
| 5. Data Hasil Uji Coba Instrumen Sikap Kerja Guru/Karyawan | 101 |
| 6. <i>Output SPSS</i> untuk Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Sikap Kerja Guru/Karyawan | 102 |
| 7. Data Mentah dari Sampel Variabel Gaya Kepemimpinan..... | 103 |
| 8. Data Mentah dari Sampel Variabel Budaya Organisasi | 105 |
| 9. Data Mentah dari Sampel Variabel Sikap Kerja | 107 |
| 10. Rekapitulasi Data dari Sampel Penelitian | 109 |
| 11. <i>Output SPSS</i> Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov | 111 |
| 12. <i>Regression Statistics</i> | 113 |
| 13. <i>Correlations Statistics</i> | 117 |
| 14. Instrumen Penelitian Yang Telah teruji Validitas dan Reliabilitasnya | 118 |
| 15. Prasarana SMA Negeri 1 Matauli | 125 |



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

SMA Negeri 1 Matauli yang terletak di Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah yang masih menjadi pilihan masyarakat, khususnya di Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari jumlah dan asal daerah siswa yang mendaftarkan diri menjadi siswa SMA Negeri 1 Matauli setiap tahun pelajaran baru. Jumlah pendaftar setiap tahun kurang lebih 700 calon siswa yang berasal dari berbagai kabupaten dan kota di provinsi Sumatera Utara bahkan dari provinsi lain seperti Nangro Aceh Darussalam, Riau, Sumatera Barat dan pulau Jawa. Sesuai jumlah lokal/ruang kelas belajar dan tenaga yang dimiliki SMA Negeri 1 Matauli, maka dari jumlah peserta seleksi akan diterima sebanyak 250 siswa. Berikut data siswa peserta seleksi dua tahun terakhir :

Tabel 1.1
Data Calon Siswa Baru

| NO | Asal Daerah | Jumlah | |
|----|-------------------|--------|------|
| | | 2005 | 2006 |
| 1 | Kota Banda Aceh | 5 | 5 |
| 2 | Kab. Asahan | 28 | 25 |
| 3 | Banten | | 1 |
| 4 | Kota. Batam | 1 | 4 |
| 5 | Kab. Bekasi | 1 | 2 |
| 6 | Kota. Binjai | 6 | 11 |
| 7 | Kab. Dairi | 30 | 12 |
| 8 | Kab. Deli Serdang | 13 | 8 |
| 9 | Kota. Depok | 1 | 2 |
| 10 | Kab. Duri | 2 | 1 |
| 11 | Kab. Humbahas | 1 | 14 |

| NO | Asal Daerah | Jumlah | |
|--------|------------------------|------------|------------|
| | | 2005 | 2006 |
| 12 | Kab. Purworejo | | 1 |
| 13 | Kab. Karo | 28 | 32 |
| 14 | Kab. Kisaran | | 5 |
| 15 | Kab. Labuanbatu | 23 | 18 |
| 16 | Kab. Langkat | 5 | 6 |
| 17 | Kab. Madina | 29 | 38 |
| 18 | Kota Medan | 49 | 60 |
| 19 | Kab. Nias | 35 | 49 |
| 20 | Kab. Stabat | | 2 |
| 21 | Kota. Pematang Siantar | 38 | 39 |
| 22 | Kab. Padang Sidempuan | 47 | 55 |
| 23 | Kab. Padang Panjang | 1 | 3 |
| 24 | Kab. Pelalawan | 4 | |
| 25 | Kota. Riau | 17 | 24 |
| 26 | Kab. Rokan Hilir | 1 | 5 |
| 27 | Kab. Samosir | 7 | 24 |
| 28 | Kab. Serdang Bedagai | 2 | 7 |
| 29 | Kota Sibolga | 85 | 66 |
| 30 | Kab. Simalungun | 9 | 12 |
| 31 | Kota Padang | 1 | 3 |
| 32 | Kota. Surabaya | | 2 |
| 33 | Kota. Tangerang | 2 | 7 |
| 34 | Kab. Tanjung Balai | 2 | 4 |
| 35 | Kab. Tapanuli selatan | 31 | 46 |
| 36 | Kab. Tapanuli Tengah | 122 | 121 |
| 37 | Kab. Tapanuli Utara | 29 | 40 |
| 38 | Kota Tebing Tinggi | 17 | 26 |
| 39 | Kab. Tobasa | 22 | 20 |
| Jumlah | | 694 | 800 |

Sumber: Dokumen kurikulum SMAN 1 Matauli (diolah)

Keputusan orang tua calon siswa dan calon siswa untuk memilih SMA Negeri 1 Matauli mungkin dipengaruhi oleh informasi positif yang dimilikinya tentang SMA tersebut. Informasi positif tentang SMA Negeri 1 Matauli erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Kinerja SMA Negeri 1 Matauli dapat penulis artikan sebagai kualitas lulusan yang dihasilkan, melalui proses pengelolaan yang baik. Adapun

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi antara lain kualitas sumber daya manusia, kelengkapan fasilitas, budaya organisasi, dana yang tersedia, efisiensi dan kepemimpinan.

Lembaga pendidikan yang berkualitas baik proses maupun lulusannya merupakan media yang cocok untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi akan menentukan daya saing dari organisasi yang bersangkutan, artinya semakin tinggi kualitas Sumber Daya Manusia suatu organisasi maka organisasi itu akan dapat mempertahankan kelangsungannya di era persaingan bebas.

Pengelolaan lembaga pendidikan sangat terkait dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, sebab kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tindakan yang sejalan dengan tujuan organisasi atau dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tindakan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

Guru/karyawan pada SMA Negeri 1 Matauli merupakan orang-orang yang memiliki peranan sangat penting dalam proses manajemen. Peran guru menjalankan tugas pokoknya yakni membuat perencanaan pengajaran, melaksanakan kegiatan mengajar sesuai rencana yang telah dibuat, melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar siswa, melakukan remedial (menjelaskan ulang tentang sub-sub pokok materi tertentu) terhadap siswa yang belum memenuhi standar kompetensi dan melaksanakan pengayaan terhadap siswa yang tergolong kelompok cepat. Di samping melaksanakan tugas pokok, guru juga menjalankan fungsinya sebagai pembimbing siswa yakni mengawasi, mengontrol dan mengarahkan siswa agar dapat menggunakan potensinya (bakat, minat dan kemampuan) secara optimal. Pada

bidang kurikulum terdapat forum musyawarah guru mata pelajaran sejenis yang berfungsi mengembangkan bahan ajar yaitu mencari informasi tentang berbagai perguruan tinggi di Indonesia, perguruan tinggi di luar negeri khususnya *Nanyang Technology University* (NTU) di Singapura dan Mambuso (lembaga pemberi beasiswa untuk belajar di Jepang) kemudian mengadaptasi silabus *O-Level* dan *A-Level* dari NTU dan dari *University of Cambridge International Examinations* in UK and USA. Peran karyawan adalah sebagai pendukung peran guru. Di SMA Negeri 1 Matauli pada dasarnya karyawan memiliki dua peran yang pokok yaitu sebagai pelaksana administrasi, pengadaan dan perawatan sarana belajar yang di koordinir oleh kepala tata usaha dan sebagai penegak ketertiban dan disiplin yang di koordinir oleh kepala asrama siswa. Kepala asrama siswa ini memiliki anggota antara lain satpam, instruktur (2 orang laki-laki dan 2 orang perempuan dari anggota ABRI aktif) dan beberapa staf kesehatan. Tugas pokok Kepala asrama menegakkan peraturan dan tata tertib kehidupan siswa (PERTATIBDUPSIS) baik di asrama maupun di sekolah.

SMA dapat dipandang sebagai lembaga jasa pelayanan dan siswa dapat dipandang sebagai konsumen serta guru yang sangat sering berinteraksi langsung dengan konsumen. Indikator kemampuan SMA Negeri 1 Matauli dapat bersaing terhadap SMA lain adalah tetap diminati oleh calon siswa yang berprestasi dan berasal dari berbagai daerah untuk bersekolah di SMA Negeri 1 Matauli serta lulusannya dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi yang bermutu, baik di dalam maupun di luar negeri. Data yang disajikan di bawah ini diperoleh tim kurikulum melalui laporan siswa yang diterima di PTN ataupun sekolah kedinasan

dan pencatatan dari pendaftaran masuk PTN secara kolektif yang dikoordinir oleh sekolah.

Tabel 1.2

ALUMNI SMAN 1 MATAULI YANG DI TERIMA DI PTN
DAN SEKOLAH /AKADEMI KEDINASAN

| NO | PTN/sekolah kedinasan dalam negeri | ANGKATAN TAHUN | | | | | | | | | JML |
|--|------------------------------------|----------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| 1 | ITB | 6 | 6 | 4 | 17 | 8 | 18 | 8 | 8 | 6 | 81 |
| 2 | UI | | 2 | 1 | 6 | 9 | 7 | 6 | 9 | 2 | 42 |
| 3 | UGM | 4 | 5 | 2 | 7 | 1 | 1 | 35 | 53 | 33 | 141 |
| 4 | ITS | 2 | 1 | 5 | 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 21 |
| 5 | IPB | 1 | 1 | 2 | 4 | | 3 | 1 | 2 | 1 | 15 |
| 6 | UNPAD | 1 | 3 | 2 | 11 | 4 | 10 | 7 | 7 | 9 | 54 |
| 7 | UNDIP | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 27 |
| 8 | UNS | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | | | 5 |
| 9 | UNSOED | | | | | 1 | 1 | | 1 | 2 | 5 |
| 10 | UNAIR | | | 1 | 2 | | 2 | 1 | | 1 | 7 |
| 11 | USU | 34 | 27 | 24 | 40 | 43 | 47 | 42 | 52 | 61 | 370 |
| 12 | UNAND | 2 | | 6 | 10 | 11 | 8 | 9 | 3 | 3 | 52 |
| 13 | UNSYAH | 4 | | | | | | 5 | | 1 | 10 |
| 14 | UNSRI | 2 | 6 | | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 27 |
| 15 | UNJAM | | 1 | | | 1 | 1 | | | | 3 |
| 16 | UN. BENGKULU | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | 4 |
| 17 | UNIMED | 3 | 9 | | 3 | 4 | 7 | 12 | 6 | 16 | 60 |
| 18 | UNP | | 2 | | | | 1 | 1 | | | 4 |
| 19 | UNY | 1 | | | | | | 1 | | 2 | 4 |
| 20 | UN. PALANGKARAYA | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 21 | UNILA | | | | 2 | 2 | | 1 | | 2 | 7 |
| 22 | UNRI | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 7 | 12 | 39 |
| 23 | UNJEM | | | 1 | | 1 | | 1 | | | 3 |
| 24 | UNDANA | | | | | | | 2 | | 1 | 3 |
| 25 | UPI | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 26 | AKMIL/AKPOL/AAL/AAU | 9 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 7 | 5 | 3 | 43 |
| 27 | STPDN | | 2 | 2 | 9 | 3 | 4 | 2 | 3 | | 25 |
| 28 | STAN | 1 | | 1 | | 2 | 1 | 4 | 5 | 14 | 28 |
| 29 | STT TELKOM | 1 | | | 2 | 2 | 1 | 3 | | 2 | 11 |
| 30 | STIS | | | | | | | | | 3 | 3 |
| 31 | STIN (BIN) | | | | | | | | | 5 | 5 |
| 32 | BEA BCA | | | | | | 1 | | | | 1 |
| 33 | POLIMED | | | | | | | 2 | 5 | 3 | 10 |
| 34 | AK. MARITIM | 2 | | | | | | | | | 2 |
| 35 | AKBID | | | | 1 | | | 1 | | | 2 |
| 36 | AKA PERHUBUNGAN | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 37 | PLP CURUG | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 38 | UNIV. TARUMANEGARA | | | | | | | | | 2 | 2 |
| 39 | UNIV. MALAHAYATI (BEASISWA) | | | | | | | | | 26 | 26 |
| Perguruan tinggi di luar negeri | | | | | | | | | | | |
| 1 | NTU (SINGAPURA) | | | 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | | 6 |
| 2 | MAMBOSHO (JEPANG) | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | 4 |
| 3 | UKM (MALAYSIA) | | | | | | | | 1 | | 1 |
| JUMLAH | | 76 | 77 | 62 | 134 | 108 | 134 | 166 | 181 | 219 | 1157 |

Sumber: Dokumen Kurikulum SMA Negeri 1 Matauli 2006

Tabel 1.3

DAFTAR PRESTASI NASIONAL DAN INTERNASIONAL
YANG PERNAH DIRAIH SISWA SMAN 1 MATAULI

| NAMA | PRESTASI |
|--------------------------|-----------------------------------|
| THOMAS SAHALA P. SIREGAR | UNIVERSITAS KEBANGSAAN MALAYSIA |
| YOHANNES PRIMA ANGGARA | NANYANG UNIVERSITY |
| SURYANTI | NANYANG UNIVERSITY |
| ISHARI MAWARDI | NANYANG UNIVERSITY |
| BABANG PUTRA PARHUSIP | NANYANG UNIVERSITY |
| HERWANTO SARAGIH | NANYANG UNIVERSITY |
| RINALDO | NANYANG UNIVERSITY |
| JONSON TODO YUSUF | MOBUSHO JEPANG |
| WELLY PARTOGI | MOBUSHO JEPANG |
| M REZA SEMARYAM LUBIS | OLYMPIADE MATEMATIKA DI ARGENTINA |
| M REZA SEMARYAM LUBIS | OLYMPIADE MATEMATIKA DI BEIJING |
| ROSPITA DIAN TOBING | OLYMPIADE BIOLOGI DI TURKI |
| KHAIRUL HIDAYAT TANJUNG | PASKIBRAKA NASIONAL TAHUN 1998 |
| SYAEFUDDIN ZUHRI | PASKIBRAKA NASIONAL TAHUN 2002 |
| CREATO SONITEHE GULO | PASKIBRAKA NASIONAL TAHUN 2004 |

Sumber: Dokumen Kurikulum SMA Negeri 1 Matauli 2006

SMA Negeri 1 Matauli mempertahankan kualitas lulusan dan pelayanan serta citra yang baik, untuk tujuan tersebut SMA Negeri 1 Matauli memerlukan kinerja guru/karyawan yang optimal. SMA Negeri 1 Matauli dewasa ini menghadapi banyak tantangan untuk meningkatkan kualitas dan membangun citra seiring dengan bertambahnya sekolah bermutu khususnya di Sumatera Utara.

Penulis mencermati kondisi organisasi tersebut sehingga berpandangan bahwa setiap anggota organisasi perlu mengetahui lebih mendalam tentang kecenderungan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan sikap kerja guru/karyawan, sehingga kecocokan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memberi persepsi yang baik terhadap guru/karyawan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh ini dapat formal maupun informal, sumber formal artinya

pemimpin memiliki pengaruh karena jabatannya dalam suatu organisasi. Karena jabatan seorang pemimpin dalam organisasi maka kepemimpinannya berkemungkinan dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Melihat tujuan SMA Negeri 1 Matauli dan usaha-usaha mencapai tujuan itu serta tantangan yang dihadapi di masa yang akan datang, penulis memandang penting untuk mengangkat kajian yang agak spesifik tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sikap kerja guru/karyawan. Lebih lanjut pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan tersebut dapat digunakan acuan pengambilan keputusan.

1.2. Identifikasi masalah

Atas dasar penjelasan pada latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian yang perlu mendapatkan solusi antara lain sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi yang mendukung kinerja guru/karyawan belum kondusif
- 2) Kualitas input (siswa) secara umum masih rendah
- 3) Penguasaan guru/karyawan terhadap teknologi informasi belum optimal
- 4) Pelatihan dan pengembangan guru/karyawan frekuensinya sangat kecil
- 5) Insentif/gaji guru dan karyawan relatif kecil
- 6) Kualitas pelayanan masih perlu ditingkatkan
- 7) Kepemimpinan sebagai unsur penggerak anggota organisasi perlu diefektifkan

1.3. Rumusan Masalah

Mmasalah-masalah yang telah diidentifikasi tersebut, tidak seluruh masalah akan dicari solusinya dalam penelitian ini, hal ini dilakukan penulis dengan pertimbangan:

(a) Kemampuan penulis yang terbatas (b) Ingin mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang cocok di SMA Negeri 1 Matauli (c) Ingin mengetahui kekuatan budaya organisasi dan (d) Ingin mengetahui sikap kerja guru/karyawan, maka masalah penelitian yang dipilih dan dirumuskan penulis adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
2. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
3. Apakah gaya kepemimpinan bebas kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
4. Apakah budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
5. Apakah gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

1.4. Tujuan Penelitian

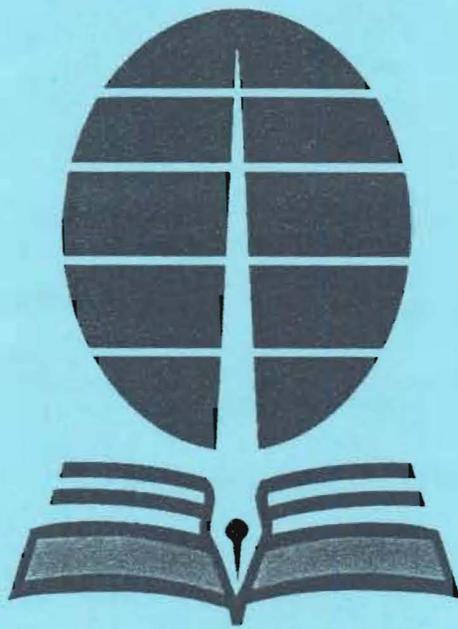
Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap sikap kerja guru/karyawan di SMA Negeri 1 Matauli
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap sikap kerja guru/karyawan di SMA Negeri 1 Matauli

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan bebas kendali terhadap sikap kerja guru/karyawan di SMA Negeri 1 Matauli
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh serempak gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan di SMA Negeri 1 Matauli

1.5. Manfaat Hasil Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam memberikan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan yang cocok dan memilih format budaya organisasi yang kuat di SMA Negeri 1 Matauli sehingga kinerja guru/karyawan menjadi optimal dan berimplikasi pada peningkatan kualitas pelayanan maupun lulusan. Bila cita ini mampu diraih, maka kepercayaan masyarakat terhadap SMA Negeri 1 Matauli semakin tinggi.
2. Manfaat praktis hasil penelitian ini adalah dengan mengetahui persepsi guru/karyawan yang tepat tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dalam kaitannya dengan sikap kerja guru/karyawan, maka pengetahuan itu dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan strategi manajemen pada organisasi yang bersangkutan.
3. Bagi pihak peneliti selanjutnya dalam bidang yang sama, dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan kajian lebih lanjut untuk mengembangkan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia



BAB II

LANDASAN TEORI

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang akan disusun penulis sebagai jawaban sementara atas permasalahan, di samping mencermati beberapa hasil penelitian terdahulu, pengkajian teori-teori yang relevan sangat diperlukan. Hal ini dimaksudkan untuk dijadikan landasan teoritis sebagai dasar menyusun hipotesis penelitian. Adapun teori-teori yang akan dikaji antara lain: hasil penelitian terdahulu, hakekat kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, teori sikap, kinerja karyawan, hubungan gaya kepemimpinan dengan sikap kerja karyawan dan kaitan budaya organisasi dengan sikap kerja karyawan.

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Nursiah (2004, 70) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memberi kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut dikatakan bahwa penyampaian tujuan yang jelas atas tugas-tugas sekaligus memantau hasil kerja dan mampu menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. Edy dan Budhi (2000, 42) melakukan riset tentang peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di PT Sinar Mas Sidoarjo, menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang otokratis

mengakibatkan semangat dan kegairahan kerja rendah sehingga karyawan bekerja tidak efektif.

Panca (2004, 120) atas hasil risetnya, mengenai pentingnya karyawan dalam pembentukan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan jasa, menyimpulkan bahwa kepercayaan dalam usaha jasa merupakan hal yang penting terutama pada jasa yang memiliki interaksi yang tinggi dengan konsumen, konsumen dengan komitmen yang tinggi mengakibatkan perusahaan jasa tersebut memiliki kemampuan yang signifikan untuk bertahan dalam pasar yang terus mengalami perubahan. Penelitian yang dilakukan Tabor tentang gaya kepemimpinan guru besar menunjukkan bahwa peningkatan pencapaian akademis yang baik ada hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan. Dan gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan demokratis. Deraman (1998, 14) mengadakan riset tentang gaya kepemimpinan terhadap tingkat motivasi guru sekolah menengah di Zon Padu Kuala Lumpur menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru. Dalam hal ini yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *initiating structure* dan gaya kepemimpinan demokratis.

Terkait dengan perubahan manajemen, McKenna dan Beech (dalam Santoso, 2001, 62) mencatat bahwa pada awal tahun 1980-an keberhasilan ekonomi Jepang dihubungkan dengan campuran praktek-praktek US dan Jepang oleh Ouchi dalam teori Z-nya yakni menerapkan budaya (perhatian utama pada orang, jaminan, pengambilan keputusan berdasarkan nilai-nilai bersama dan tanggung jawab kolektif, pendekatan untuk berpartisipasi, tekanan sosial yang kuat untuk mendorong prestasi

dan jalur karir non-spesialisasi). Hasilnya adalah karyawan bertanggung jawab terhadap perjanjian yang dibuat oleh majikan sebagai perjanjian terhadap organisasi.

Halimahtusyadiah (2003, 84) dari hasil penelitiannya yang bertema pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi terbentuknya komunikasi. Sedangkan Rosita (2005, 70) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. TOLAN, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Mengingat luasnya permasalahan dan keterbatasan waktu, tenaga dan dana yang dimiliki penulis, tidak mungkin akan mampu memasukkan semua variabel – variabel yang terkait dalam penelitian ini. Oleh karena itu kajian penelitian yang akan dilakukan penulis menekankan pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis atau bebas kendali dan budaya organisasi terhadap sikap kerja karyawan baik secara terpisah maupun secara simultan.

2.2. Hakekat Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Secara sederhana kepemimpinan dapat dimati dari perilaku ataupun pola seorang manajer, guru, kepala sekolah, dosen, kepala desa, bupati dan lain sebagainya. Secara intuitif pola dan gaya kepemimpinan seseorang dengan orang yang lain dapat kita pahami, namun sulit untuk memberi batasan yang tegas tentang makna

kepemimpinan. Secara teoritis telah banyak studi tentang kepemimpinan dan memberi batasan yang relatif beragam tentang kepemimpinan, seperti Davis (dalam Reksohadiprodjo, 2001, 282) memberi batasan sebagai berikut.

”Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias”.

Sedangkan Gibson (dalam Dalimunthe, 2002, 62) menyatakan bahwa

”Kepemimpinan merupakan upaya penggunaan pengaruh yang bukan paksaan dalam memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses komunikasi sehingga terjadi proses interaksi yang menimbulkan pengikut”.

Ralph mendefinisikan bahwa kepemimpinan manajerial adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok (Eddy I, 2000, 30-31). Tracy (2006, 10) merangkum beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut.

”Kepemimpinan adalah:

- Memberi makna dan tujuan
- Menekankan pada hal-hal yang tepat untuk dikerjakan
- Membentuk lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk mencapai tujuan
- Membuat orang lain melakukan apa yang Anda inginkan
- Memotivasi orang untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan suka rela
- Memungkinkan orang lain bertanggung jawab
- Memberdayakan orang lain untuk mengerjakan apa yang mereka anggap benar
- Membentuk orang lain merasa aman, lebih percaya diri
- Mengembangkan, menjaga dan membangun budaya
- Memiliki pangsa pasar yang lebih besar daripada para pesaing
- Memiliki produk dan layanan yang paling bagus di pasar”

Robin (dalam Ratmawati, 2004, 6.2) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Kenneth (dalam Shobaruddin, 1992, 189) menyebutkan bahwa kepemimpinan termasuk mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah

tugas atau mengubah perilakunya. Sementara itu Kotter (dalam Rosita, 2005, 12) memberi arti tentang kepemimpinan sebagai suatu proses menggerakkan suatu kelompok dalam beberapa arah melalui cara – cara yang kebanyakan bukan merupakan paksaan.

Devanna (dalam Locke, 1997, 7) memberikan batasan dua tipe kepemimpinan yakni kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang secara teoritis melibatkan perubahan dalam organisasi, yang membutuhkan tindakan memotivasi bawahan agar mau bekerja demi sasaran-sasaran yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan transaksional melibatkan suatu proses pertukaran, sehingga para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pimpinan. Dua tipe kepemimpinan ini memiliki kesamaan yaitu menggunakan isu perubahan namun memiliki kualitas yang berbeda dalam hal imbalan. Imbalan bagi bawahan tidak selamanya berupa gaji ataupun jabatan namun dapat bersifat tidak riil seperti bekerja demi suatu sasaran yang dianggap penting untuk anggota organisasi dimasa yang akan datang (jangka panjang).

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat penulis simpulkan kebanyakan orang setuju bahwa makna dasar dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi. Memimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar dan mutu di atas rata-rata, dan orang tersebut melakukannya dengan sukarela. Kepemimpinan juga merupakan pola perilaku seseorang yang secara konsisten diterapkan dalam bekerja dan penerapan itu dapat melalui orang lain.

Manusia dalam organisasi merupakan sumberdaya yang dinamis dan mudah menyesuaikan diri oleh karena itu anggota organisasi itu tentu memerlukan figur lainnya sebagai pemimpin agar keinginan pribadinya sejalan dengan tujuan organisasi.

2.2.2. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Organisasi itu dibentuk untuk mencapai tujuan pembentuknya. Agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan, maka harus ada kepemimpinan yang efektif artinya harus ada kepemimpinan yang dapat mengarahkan usaha-usaha semua anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi, Davis (dalam Reksohadiprodo, 2001, 282) menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan atau mesin-mesin yang tidak teratur. kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yakni suatu organisasi dan anggotanya. Menurut Katz dan Kahn (dalam Jewel dan Siegal, 1998) terdapat lima alasan mengapa organisasi memerlukan kepemimpinan, alasan itu adalah sebagai berikut:

- a. Ketidaklengkapan rancangan organisasi
- b. Kepemimpinan sebagai fungsi pembatas
- c. Perubahan kondisi lingkungan
- d. Dinamika internal organisasi
- e. Sifat keanggotaan manusiawi dalam organisasi

Kelima faktor di atas memberikan kesempatan bagi kepemimpinan untuk dapat menjalankan fungsinya dalam sebuah organisasi. Salah satu alasan perlu kepemimpinan yang berfungsi secara optimal adalah sifat manusia dalam organisasi yang menggambarkan adanya keragaman sifat, kepribadian dan beragam tujuan individu karyawan. Beberapa pendapat tersebut cukup menggambarkan suatu kenyataan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan dalam organisasi jika ingin organisasi itu sukses dan melaksanakan kepemimpinan secara tepat akan dapat mengarahkan anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Di sini fungsi seorang pemimpin dalam organisasi sebagai unsur utama dalam kepemimpinan yang akan membawa anggotanya menuju kepada sebuah dinamika kepemimpinan untuk mencapai tujuan besar organisasi.

Penulis dapat merangkum bahwa seorang pemimpin sekurang-kurangnya mempunyai tiga fungsi kunci dalam organisasinya. Pertama fungsi yang berkaitan dengan tugas fungsi ini meliputi pemberian perintah, pemberian saran pemecahan masalah dan menawarkan informasi. Kedua fungsi sosial, termasuk di dalamnya memelihara kelompok agar tetap memiliki komitmen yang tinggi. Dan ketiga memantapkan visi dasar (memperkuat konsep dalam bentuk pernyataan, sehingga para bawahannya memahami untuk apa organisasi itu didirikan, apa tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dan bagaimana cara atau strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi) dari organisasi.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

Untuk dapat menjalankan fungsinya seorang pemimpin sekurang-kurangnya akan memilih gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi organisasi maupun bawahannya. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan Reksohadiprodo (2001, 293) memberi batasan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Goetsch dan Davis (dalam Dalimunthe, 2002, 64-65) membagi gaya kepemimpinan atas lima kelompok, yaitu:

“(1) *autocratic leadership* (2) *democratic leadership* (3) *participative leadership* (4) *goal-oriented leadership* (5) *Situational leadership* .

1. *Autocratic leadership*. Seorang pemimpin yang autokratik menganggap semua pengambilan keputusan, pengarahan, motivasi dan mengawasi bawahan terpusat pada pimpinan .
2. *Democratic leadership*, yaitu pimpinan yang dalam mengambil keputusan sangat memberikan kebebasan pada bawahan, sehingga bawahan tidak terlalu tertekan untuk mengambil keputusan yang dianggap baik. Disini pimpinan menyerahkan tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.
3. *Participative Leadership*, yaitu pimpinan menggunakan gaya partisipatif yang berarti dalam menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi . Pemimpin mendorong para bawahan agar meningkatkan kemampuannya dari penerimaan tanggungjawab yang lebih besar .Namun pengambilan keputusan tetap pada atasan .
4. *Goal Oriented Leadership*, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tujuan yang hendak dicapai sehingga gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk memotivasi para bawahan bekerja pada tingkat yang paling tinggi.
5. *Situational Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan pada situasi yang berbeda sehingga kepemimpinan situasional dianggap yang paling efektif dilakukan”.

Gaya kepemimpinan itu mewakili filsafat keterampilan dan sikap pemimpin, gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Gaya kepemimpinan itu secara khas digunakan dalam kombinasi tertentu atau bahkan diterapkan secara berbeda terhadap berbagai pegawai, dalam suatu

perusahaan atau organisasi. Davis dan Newstrom (dalam Sukanto, 1996, 83) membagi gaya kepemimpinan menjadi lima yang umumnya dimiliki para pemimpin sebagai berikut:

- a. gaya kepemimpinan dalam teori X dan Y
- b. gaya kepemimpinan positif dan *negatif* gaya kepemimpinan otokratik, demokratis (partisipatif), *laissez-faire* (bebas kendali)
- c. gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur
- d. gaya kepemimpinan kontingensi

Reksohadiprodjo dan Handoko (2001, 293) menyatakan secara relatif ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratik, demokratis atau partisipatif dan bebas kendali, yang mana gaya kepemimpinan tersebut tentu mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan .

Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok. Gaya kepemimpinan otokratik, para pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan yang bersumber dari dirinya sendiri. Mereka menata situasi kerja yang rumit bagi para karyawannya dan karyawannya melakukan apa yang diperintahkan pemimpin. Pemimpin bewenang penuh dan dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Kepemimpinan otokratik umumnya negatif yang berdasarkan ancaman dan hukuman Namun ada juga yang positif sebagaimana ditunjukkan oleh otokrat yang murah hati yang cenderung memberi imbalan kepada para karyawannya. Beberapa manfaat kepemimpinan otokratik adalah gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawainya. Kelemahan gaya ini

apabila mencapai suatu kondisi tertentu (pegawainya merespon secara negatif) dapat menimbulkan rasatakut dan keputusasaan.

Kepemimpinan demokratis, pemimpin yang menggunakan gaya demokratis akan mendesentralisasikan wewenangnya. Keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak, akan tetapi dalam pengambilan keputusan bawahan ikut memberikan pendapat. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai unit sosial. Karyawan memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan umum dari gaya ini adalah penerapan praktek partisipasi yang semakin luas dan konsisten dengan model perilaku organisasi yang sportif.

Kepemimpinan bebas kendali, para pemimpin dengan gaya bebas kendali menghindari kuasa dan tanggung jawab. Para pemimpin dengan gaya bebas kendali pada umumnya bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan mengatasi masalah organisasi. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi sendiri, pemimpin hanya memainkan peran kecil. Gaya ini cenderung mengabaikan kontribusi pemimpin sebagaimana gaya otokratik yang mengabaikan peran bawahan. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki kecenderungan yang memungkinkan unit-unit kerja yang berbeda untuk bergerak maju dengan tujuan yang bertentangan satu sama lain dan dapat menimbulkan kekacauan. Karena alasan inilah gaya ini tidak digunakan sebagai gaya yang dominan, namun bermanfaat pada situasi bila pemimpin ingin memberi peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihan mereka. Seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya tidak selalu tetap pada salah satu gaya kepemimpinan namun dapat secara bergantian

berdasarkan situasi yang dihadapi. Reksohadiprodjo dan Handoko (2001, 294), merangkum karakteristik ketiga gaya kepemimpinan di atas, yakni otokratik, demokratis dan *laissez-faire* dengan cirri-ciri sebagai berikut:

Tabel 2.1
Ciri-ciri gaya kepemimpinan

| Otokratis | Demokratis | <i>Bebas kendali</i> |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Semua penentuan kebijaka dilakukan oleh pemimpin 2. Teknik-teknik dan langkah kegiatan didekte oleh atasan setiapwaktu, sehingga langkah-langlah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas 3. Pemimpin biasanya mendekte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota 4. Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. 2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang akan dipilih. 3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok 4. Pemimpin adalah objectif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atauindividu dengan partisipasi minimal dari pemimpin 2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja 3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas 4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadapkegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian |

Sumber: Reksohadiprodjo dan Handoko (2001, 294)

Dari uraian di atas penulis membuat batasan tentang gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan bebas kendali (*laissez-faire*) sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (yang dipimpin)
- b. Gaya kepemimpinan otokratis adalah cara pemimpin dalam mengambil keputusan yang terkait dengan organisasinya di mana isi dari keputusan itu sebagian besar atau seluruhnya dirancang dan diputuskan oleh pemimpin.
- c. Gaya kepemimpinan demokratis adalah cara pemimpin dalam mengambil keputusan yang terkait dengan organisasinya di mana isi dari keputusan itu dikonsepsi secara bersama-sama antara pemimpin dan bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis akan mengakomodasi ide dan partisipasi bawahan.
- d. Gaya kepemimpinan bebas kendali adalah cara pemimpin dalam mengambil keputusan yang terkait dengan organisasinya di mana isi dari keputusan itu sebagian besar atau seluruhnya dikonsepsi oleh bawahan. Dalam gaya kepemimpinan ini peran pemimpin sangat kecil dalam pengambilan keputusan.

Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan oleh pemimpin pada suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang berbeda pada individu maupun kelompok. Oleh karena itu dalam usaha untuk dapat mempengaruhi serta memotivasi bawahan diperlukan suatu keputusan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi kebutuhan bawahan dan organisasi.

Setiap pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan harus mampu menyesuaikan terhadap situasi, kondisi waktu dan tempat agar gaya yang diterapkan dalam organisasi menjadi efektif.

2.3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (*organizational culture*) menurut George dan Jones (dalam Ratmawati dan Herachwati, 2004, 8.2) adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi atau di luar organisasi. Menurut Robbins (2002, 247) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Lebih lanjut Robbins (2002, 248) mengatakan bahwa riset tentang budaya organisasi mengemukakan bahwa terdapat tujuh karakteristik primer budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi Orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik tersebut di atas berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi, apabila organisasi dinilai berdasarkan tujuh karakteristik tersebut

akan diperoleh gambaran dari budayanya. Gambaran tentang budaya organisasi yang diperoleh dari hasil penilaian itu menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi yang diikutinya.

Tracy (2006, 64) berpandangan bahwa budaya organisasi dapat dilihat dari karakteristik berikut:

1. Baik artinya bersahabat, mendukung, dan menyenangkan orang lain.
2. Kolaboratif artinya bekerjasama dengan orang lain untuk mengerjakan satu pekerjaan.
3. *Laissez-faire* artinya membiarkan mereka mengerjakan pekerjaan mereka, sementara Anda mengerjakan pekerjaan Anda sendiri.
4. Mengarahkan artinya melakukan seperti apa yang dikatakan atasan, kuat, mengontrol orang lain.
5. Inovatif artinya terbuka, mempertanyakan, mencari cara dan gagasan baru.
6. Adaptif artinya bekerja dalam satu kerangka, meningkatkan efisiensi.
7. Kompetitif artinya melakukan kinerja lebih baik dari rekan kerja Anda, menjadi pemenang.
8. Perfeksionis artinya memenuhi standar yang sangat tinggi, bekerja keras.
9. Berprestasi artinya bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan dan rencana.
10. Menghindari risiko artinya tidak ambil kesempatan, membuat kesalahan dihukum.

Koentjaraningrat (dalam Dalimunthe, 2000, 2) menyatakan bahwa: Budaya sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dan belajar. Disebutkan juga bahwa kebudayaan dapat dibedakan atas tiga wujud:

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas, tindakan berpola manusia dalam masyarakat; dan
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Budaya organisasi dapat merupakan kombinasi dari macam-macam karakter dan di antara karakter-karakter tersebut memiliki tingkatan yang berbeda. Budaya juga dapat berubah sesuai dengan perkembangan organisasi, namun para anggota organisasi dapat menentukan format budaya yang paling cocok dengan visi organisasi.

Eksistensi dari budaya organisasi dapat dilihat sekurang-kurangnya pada tiga tingkatan organisasi, yaitu :

Pertama, mengacu pada pola perilaku yang dapat didengar dan dilihat, kemudian teknologi maupun seni. Kedua, mengacu pada cara orang-orang mengevaluasi perilaku pada tingkatan pertama, biasanya berdasar misi organisasi. Pernyataan misi organisasi itu merupakan nilai-nilai yang dapat menjelaskan bagaimana para anggota organisasi percaya tentang apa yang seharusnya dikerjakan, meskipun perilakunya berbeda di berbagai situasi. Ketiga, mengacu pada anggapan-anggapan atau ide-ide orang yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Kebiasaan yang terjadi pada suatu organisasi dapat timbul atas dasar asumsi-asumsi tentang realitas dan kebenaran, waktu, tempat, sifat manusia, aktivitas manusia ataupun hubungan manusia. Asumsi-asumsi yang disepakati bersama akan membantu anggota organisasi untuk mencari formula suatu budaya yang kuat dan diterima serta dijadikan pemicu semangat kerja. Di samping itu sebagai anggota organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mengikuti kebiasaan-kebiasaan dan sistem nilai yang secara dominan berlaku dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat memiliki sederetan nilai-nilai dan norma-norma yang dapat mengikat anggota organisasi dan mendorong munculnya komitmen dari anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Atas dasar kajian teori dari budaya organisasi tersebut dalam penelitian ini penulis memberi batasan tentang arti budaya organisasi yaitu serangkaian norma dan nilai yang secara informal telah disepakati oleh sebagian besar anggota organisasi, norma dan nilai itu kondusif terhadap kecenderungan untuk inovasi, mengambil resiko, kecermatan, memperhatikan hasil, memperhatikan kelompok (tim), antusias dan kebersamaan.

2.4. Teori Sikap

Sikap dapat didefinisikan sebagai suatu predisposisi atau kecenderungan untuk melakukan suatu respon dengan cara-cara tertentu terhadap dunia sekitarnya , baik berupa individu-individu maupun obyek-obyek tertentu. Bernhard (dalam Nurkencana, 1988, 275). Sikap ini akan memberi arah kepada perbuatan dan tindakan seseorang. Tetapi hal ini tidak berarti bahwa semua tindakan atau perbuatan seseorang identik dengan sikap yang ada padanya. Seseorang mungkin saja melakukan perbuatan-perbuatan yang bertentangan dengan sikapnya yang sebenarnya.

Berkaitan dengan sikap, Lukman (1990, 13) menyimpulkan tentang pengertian sikap sebagai berikut:

1. Sikap adalah kecenderungan untuk bereaksi terhadap suatu obyek
2. Sikap adalah sistem yang tahan lama mengenai evaluasi positif atau negatif

3. Sikap adalah reaksi mental terhadap keadaan tertentu

Menurut Gibson (dalam Irawaty, 2003, 13), sikap adalah kesiapan mental yang diorganisasikan lewat pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan seseorang mengenai orang, objek situasi yang berhubungan dengannya. Griffin (dalam Irawaty, 2003, 13) juga mengemukakan tentang sikap sebagai berikut, sikap mempunyai komponen yang terdiri dari:

1. Komponen emosional, yaitu apa yang dirasakan individu terhadap obyek
2. Komponen pengetahuan, yaitu berbagai informasi tentang obyek
3. Komponen maksud perilaku, yaitu perilaku yang mengarahkan seseorang dalam mencari kesesuaian antara kepercayaan dan prasaannya terhadap suatu obyek.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa sikap bersifat dinamis. Sikap akan memiliki arti apabila ditampakkan dalam bentuk pernyataan, perilaku lisan atau perilaku perbuatan (Aswar, 1988, 4). Sikap merupakan produk dari proses sosialisasi di mana seseorang bereaksi sesuai dengan stimulus yang diterimanya, jika sikap seseorang mengarah pada obyek tertentu, maka penyesuaian diri terhadap obyek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kesediaan diri untuk bereaksi terhadap obyek. Sikap juga merupakan suatu tingkat kesesuaian serta kesiapan bertindak, terhadap obyek. Di dalam sikap terdapat gagasan atau konsep, emosi seseorang dan kecenderungan untuk bertindak laku.

2.5. Pengertian Kinerja Karyawan

Performance atau kinerja memiliki kata dasar kerja yang artinya melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil sesuai dengan

harapan. Dalam kondisi praktis banyak ahli memberi definisi yang beragam, di antaranya, Mangkunegara (2000, 56) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Ilyas (2001, 72) kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Sementara itu Prawirasentono (1999, 47) memberi pengertian tentang kinerja sebagai berikut:

“Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika”.

Dari beberapa istilah kinerja tersebut di atas penulis dapat menggarisbawahi bahwa kinerja karyawan itu merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan, selama kurun waktu pelaksanaan tugas, dan merupakan bagian dari tanggung jawab karyawan. Untuk mengetahui karyawan itu bekerja secara optimal atau tidak, hal ini dapat dilihat pada standar kerja yang telah direncanakan. Standar kerja yang telah direncanakan atau ditetapkan itu merupakan alat evaluasi kinerja karyawan.

2.6. Indikator Kinerja Guru/Karyawan

Kinerja itu merupakan hasil yang dapat diwujudkan karyawan selama masa tugasnya, tentu kinerja karyawan ini dapat diukur. Berkaitan dengan hal tersebut Prawirosentono (1999, 51) memberikan rambu-rambu sebagai berikut:

“Dalam mengukur kinerja pada suatu lembaga, organisasi, perusahaan dan mengukur kinerja perseorangan sebagai pelaksana diperlukan konsep standar ukuran kinerja organisasi terlebih dahulu, standar itu harus sesuai dengan tujuan organisasi dan selanjutnya ukuran kinerja organisasi itu di proyeksikan ke dalam standar kinerja para pelaku dan unut-unit organisasi tersebut”.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan itu memberi kontribusi pada organisasi. Dalam *Departement of Administrative Services Human Resources Business* (2001, 16), menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan adalah:

- a. kuantitas kerja: merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal
- b. kualitas kerja: kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan
- c. jangka waktu output: kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan
- d. kerjasama: kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan

Standar kerja guru di SMA Negeri 1 Matauli pada dasarnya dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsinya. Tugas pokok yang juga merupakan tugas pengajaran yakni: membuat rencana pelaksanaan pengajaran sesuai dengan kurikulum, melaksanakan pengajaran sesuai dengan beban tugas yang telah diberikan, memberikan penilaian dan apresiasi terhadap hasil belajar siswa dan melaksanakan remedial atau pengayaan. Sementara fungsi guru adalah melaksanakan bimbingan dan pelatihan yang bersifat pengembangan diri terhadap siswa.

Mengacu pada beberapa pengertian ukuran kinerja yang diungkapkan para ahli tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan itu dapat diukur melalui pengamatan indikator-indikatornya. Di samping itu kinerja karyawan merupakan hasil dari penggabungan faktor-faktor seperti kemampuan dan minat, penerimaan karyawan atas delegasi tugas dan peran, dan tingkat motivasi karyawan. Semakin tinggi faktor-faktor tersebut di atas dimiliki oleh karyawan maka semakin besarlah kinerja karyawan itu. Kemampuan di sini dimaksudkan memiliki

pengetahuan dan keterampilan yang memadai atas tugas yang dipercayakan. Motivasi karyawan yang tinggi terhadap pekerjaan dapat mendorong semangat karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Harianja (2003, 38) mengatakan untuk meningkatkan motivasi seseorang dapat digunakan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan karakteristik karyawan. Hal ini memperjelas bahwa peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang sesuai untuk diterapkan dalam organisasi sangat dimungkinkan dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk melakukan kinerja lebih baik.

Atas dasar kajian teori tentang sikap dan kinerja maka penulis memberi batasan tentang sikap kerja guru/karyawan sebagai berikut:

Sikap kerja adalah kecenderungan atau tingkat kesanggupan guru/karyawan untuk merealisasikan standar kinerja yang telah ditetapkan SMA Negeri 1 Matauli, standar kinerja itu meliputi: kuantitas dan kualitas kerja tidak di bawah kondisi normal, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu bekerjasama dengan orang lain.

2.7. Kerangka Berfikir

Pada sesi ini penulis mencoba memformulasikan alur berfikir setelah menganalisa dan mengkaji dari teori-teori yang mendukung, sehingga dapat diperoleh gambaran yang masih kasar atas jawaban sementara dari permasalahan, namun sudah dapat memberi petunjuk ke arah perumusan hipotesis.

2.7.1. Pertautan antara Gaya Kepemimpinan dengan Sikap Kerja Guru/Karyawan

Riset di Universitas Michigan, Robin (2001, 6.5) dalam BMP UT menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee oriented*) memiliki ciri-ciri yang menekankan, hubungan antar pribadi, kebutuhan bawahan, dapat menerima dengan baik adanya perbedaan individual di antara anggota-anggotanya. Riset ini juga menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan memiliki dampak pada produktivitas kelompok dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. House (dalam Ratmawati dan Herachwati, 2004, 6.11) mengembangkan teori Jalur-Tujuan (*path-goal*), menggambarkan bahwa:

- a. kepemimpinan yang suportif akan menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila karyawan mengerjakan tugas terstruktur
- b. kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan dan akan mendorong kinerja yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas-tugas terstruktur

Jewel dan Siegal (1998, 119) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang demokratis akan menunjang pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Fiedler menyimpulkan dalam risetnya bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas dan memiliki hubungan baik dengan bawahan, memiliki struktur tugas tinggi serta memiliki kekuasaan yang kuat akan menghasilkan kinerja bawahan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi pada hubungan.

Berangkat dari berbagai pendapat tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tersebut di atas, penulis memberanikan diri untuk membuat

asumsi bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang demokratis, suportif, berorientasi pada tugas dan membangun hubungan yang baik dengan bawahan serta memiliki konsep struktur tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Bila kondisi ini dapat dipertahankan oleh seorang pemimpin maka akan mendorong pencapaian kinerja karyawan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas di organisasi dan karyawan akan memiliki kecenderungan untuk berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasi.

2.7.2. Pertautan antara Budaya Organisasi dengan Sikap Kerja Guru/Karyawan

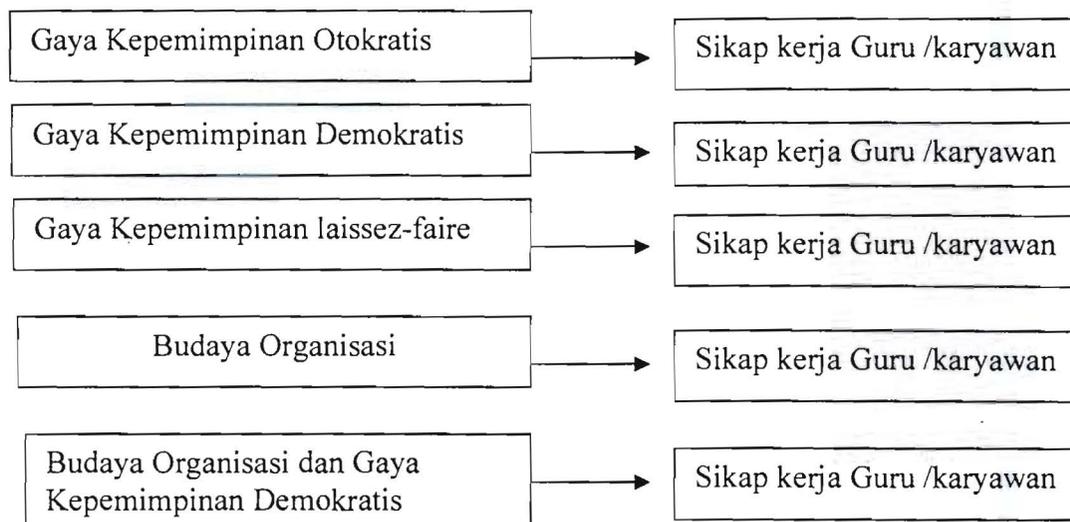
Terinspirasi dari konsep budaya organisasi dan hasil riset Peters (dalam McKenna dan Beech, 2001, 64-67) yang intinya adalah sebuah organisasi yang mengadopsi manajemen dan berorientasikan tindakan tegas, melayani kebutuhan konsumen, mendorong independensi dan bakat dengan bantuan yang disediakan kelompok kohesif, mempererat hubungan antara manajemen puncak dengan karyawan, menghindari susunan organisasi yang kompleks, mengkombinasikan perintah pusat dengan otonomi kelompok kerja, maka organisasi tersebut akan memenangkan persaingan. Peters menggeneralisasikan risetnya dalam *setting* persaingan ekonomi antara Amerika Serikat dan Jepang.

Sementara itu Atmosoeperto (dalam Irawaty, 2003, 9) menyatakan bahwa budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja. Selanjutnya Susanto (1997, 3) berpendapat bahwa:

”Budaya kerja merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang berlaku dan berusaha menentukan bagaimana berperilaku”

Kotter (1997, 6) menyatakan budaya kerja adalah nilai dan praktek yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam organisasi, sekurangnya dalam manajemen senior. Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai dan norma-norma itu dihasilkan oleh anggota dan pendiri organisasi dan telah menjadi kesepakatan informal dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan berfungsi sekurang-kurangnya dapat menjamin hasil kerja dengan kualitas lebih baik, membuka lebih luas jaringan komunikasi, mempercepat penyesuaian diri, mengurangi pemborosan, meningkatkan kesadaran akan tugas, dan anggota organisasi memiliki kecenderungan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Atas dasar hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nursiah (2004), Edy dan Budhi (2000), Deraman (1998) dan kajian teori gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sikap, kinerja karyawan. Penulis melihat bahwa masing-masing variabel penjelas memiliki ciri-ciri yang berbeda, sehingga implikasi yang lebih spesifik dari masing-masing variabel penjelas terhadap variabel yang dipredikdi perlu dikemukakan. Di samping itu atas dasar penalaran logis yang mengkaitkan teori gaya kepemimpinan, teori budaya organisasi, teori sikap dan kinerja. Secara skematis kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



2.8. Hipotesis Penelitian

Setelah melakukan kajian teori-teori penulis dapat mengangkat beberapa jawaban sementara atas masalah-masalah penelitian yang telah dirumuskan, adapun jawaban sementara itu adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
2. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
3. Gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
4. Budaya Organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
5. Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

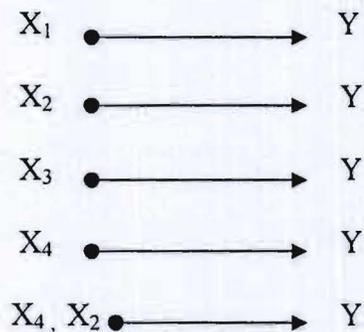
Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Matauli Kabupaten tapanuli Tengah dan yang menjadi obyeknya (populasinya) adalah guru dan karyawan. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan sejak proposal ini disetujui oleh dosen pembimbing. Adapun obyek yang diteliti pada penelitian ini adalah:

- a. Budaya organisasi SMA Negeri 1 Matauli, untuk mengetahui hal ini penulis meminta sebagian guru/karyawan untuk memberi tanggapan terhadap penerapan budaya organisasi di SMA Negeri 1 Matauli
- b. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, untuk mengetahui hal ini penulis meminta sebagian guru/karyawan untuk memberi tanggapan terhadap cara-cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang berkaitan dengan organisasi SMA Negeri 1 Matauli
- c. Sikap kerja guru/karyawan, untuk mengetahui hal ini penulis meminta sebagian guru/karyawan untuk memberi tanggapan terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan manajemen SMA Negeri 1 Matauli.

3.2. Metode dan Desain Penelitian

Tujuan penelitian ini yang lebih khusus adalah melakukan pengujian hipotesis asosiatif dengan maksud untuk menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan/guru. Metode yang digunakan

dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu pengamatan secara kritis untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang jelas terhadap suatu masalah tertentu dalam penelitian (Ginting, 2005, 16). Pengamatan/penelaahan keterangan ini diperoleh dengan cara pengisian kuesioner oleh responden. Menggunakan statistik inferensial dengan kategori parametrik, sebab didasarkan asumsi bahwa populasi dimana sampel yang terambil berdistribusi normal dan pengukuran variabelnya menggunakan skala interval. Secara sederhana dapat penulis gambarkan pola sebagai berikut :



3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Mengingat anggota populasi memiliki karakteristik yang relatif sama dan relatif mudah dihubungi maka peneliti menetapkan pengambilan sampel secara acak/random. Pemilihan sampel ini dilakukan dengan cara menuliskan nama anggota populasi pada secarik kertas yang ukuran dan jenis kertasnya sama, kemudian dimasukkan ke dalam tabung (tabung tidak transparan) setelah di kocok, diambil secara acak sejumlah sampel yang diperlukan, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang terambil yang sama dengan kata lain setiap anggota populasi

memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Adapun ukuran sampel ditentukan menurut rumus Slovin dalam Umar (2003, 141) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Untuk n = banyaknya sampel

N = Banyaknya populasi

e = toleransi karena kesalahan pengambilan sampel, dalam hal ini diambil

$$e = 10 \%$$

Dari jumlah populasi sebanyak 121 ($N = 121$, terdiri atas 82 guru dan 39 karyawan), diperoleh sampel berukuran 55 ($n = 55$)

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan membagi kuesioner pada responden kemudian kuisisioner yang telah diisi dan dikembalikan akan diolah lebih lanjut. Adapun prosedur pembuatan kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun kuesioner berdasarkan cirri-ciri dan indikator gaya kepemimpinan untuk kuesioner gaya kepemimpinan, berdasarkan karakter dasar budaya organisasi untuk kuesioner budaya organisasi dan berdasarkan indikator kinerja guru/karyawan untuk kuesioner sikap kinerja sekaligus memberi pembobotan jawaban responden dengan skala Likert.
- b. Melakukan uji coba kuesioner pada guru/karyawan SMP Negeri 2 Plus Tapian Nauli Pandan dan pada guru/karyawan SMP Swasta AL-Muslimin Pandan, sebanyak 31 orang responden.

- c. Mengadakan analisis untuk menguji validitas kuesioner dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*,

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}} \quad (\text{Umar, 2003, 111})$$

untuk mengkorelasikan nilai/bobot yang diberikan responden pada masing-masing item kuesioner dengan nilai total yang diperoleh responden. Kriteria validitas item adalah suatu item dikatakan valid apabila memiliki nilai $r \geq 0,3$ (Sugiyono, hal 116) dan perhitungannya menggunakan bantuan SPSS *for Windows* 12.

- d. Mengadakan analisis untuk menguji reliabilitas kuesioner dengan menggunakan teknik *Cronbach alpha*, teknik ini digunakan untuk mencari reliabilitas *instrument*/kuesioner apabila bobot nilai respon merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya skala 1 – 3, 1 – 5 atau 1 – 7.

Rumusnya:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2}\right), \quad \text{Umar (2003, 126)}$$

Dengan:

r_{11} = reliabilitas *instrument* σ_i^2 = varians total

k = banyak butir pernyataan $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

dan perhitungannya menggunakan bantuan SPSS *for Windows* 12.

- e. Melakukan pengambilan data (membagikan kuesioner yang memiliki reliabilitas dan validitas sesuai kriteria valid/baik) pada anggota sampel yang telah di tetapkan secara random sampling di SMA Negeri 1 Matauli

3.5. Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Secara matematis hubungan antara variable penelitian yang telah penulis identifikasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \kappa + \sum \beta_i (X_i), \text{ dengan } i = 1, 2, 3 \text{ dan atau } 4$$

X_1 = variabel bebas ke – 1

X_2 = variabel bebas ke – 2

X_3 = variabel bebas ke – 3

X_4 = variabel bebas ke – 4

Y = variabel terikat

Nilai variabel terikat (*dependent variable*) diasumsikan bergantung besar kecilnya nilai variabel bebas/variabel prediktor (*independet variable*).

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang , obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditafsirkan/disimpulkan (Sugiono, 2005, 32). Penulis menyadari bahwa banyak variabel–variabel yang dapat dimunculkan berkaitan dengan masalah–masalah penelitian yang diajukan, baik variabel bebas maupun variabel terikat, namun penulis hanya memfokuskan beberapa variabel yang penulis anggap memiliki prioritas. Berkenaan dengan pengertian tersebut dan untuk menghindari penafsiran yang salah atau ganda terhadap variabel, maka pada penelitian ini variabel-variabel yang telah ditetapkan diberikan pengertian yang lebih rinci sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

| Variabel | simbol | Konsep Variabel | Indikator | Skala |
|---------------------------------|--------|---|--|----------|
| Gaya kepemimpinan otokratis | X_1 | Pola kepemimpinan dengan pengambil keputusan yang sangat dominan | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tidak suka dikritik ○ Memberi petunjuk teknis yang jelas ○ Cara kerja baku ○ Mendekte tugas | interval |
| Gaya kepemimpinan demokratis | X_2 | Pola kepemimpinan dengan pengambil keputusan yang memperhatikan pendapat bawahan | <ul style="list-style-type: none"> ○ Menghargai pendapat bawahan ○ Kolaboratif | interval |
| Gaya kepemimpinan bebas kendali | X_3 | Pola kepemimpinan yang membiarkan bawahan untuk berbuat | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tak ada partisipasi dari pemimpin | interval |
| Budaya organisasi | X_4 | Nilai-nilai dan norma-norma yang dominan dalam organisasi | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebiasaan inovatif ○ Rinci/cermat ○ Orientasi hasil ○ Orientasi orang ○ Keagresifan ○ Orientasi tim ○ Kemantapan | interval |
| Sikap kerja guru/karyawan | Y | Sikap yang ditampakkan dalam bentuk pernyataan mengenai kesanggupan untuk melaksanakan kinerja sesuai standar | <ul style="list-style-type: none"> ○ Volume kerja ○ Waktu ○ Kualitas kerja ○ Kerjasama | interval |

X_1 = gaya kepemimpinan otokratis artinya kepemimpinan yang memiliki ciri: menganggap organisasi milik pribadi, mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran atau pun pendapat dan terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.

- X_2 = gaya kepemimpinan demokratis artinya kepemimpinan yang memiliki ciri: senang menerima saran, pendapat dan kritikan-kritikan dari bawahannya, selalu berusaha mensinkronkan antara tujuan pribadi, tujuan bawahan dan tujuan organisasi, memandang manusia lain sebagai makhluk berharga.
- X_3 = gaya kepemimpinan bebas kendali artinya kepemimpinan yang memiliki ciri: membiarkan bawahannya berbuat semaunya sendiri, tidak berpartisipasi pada kegiatan bawahannya, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan bawahannya.
- X_4 = Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan berfungsi sebagai kontrol kegiatan organisasi dan memuat tujuh karakter dasar.
- Y = sikap kerja guru/karyawan artinya suatu sikap guru/karyawan yang ditampakkan dalam bentuk pernyataan mengenai kesanggupan atau ketidakanggupan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya dengan kata lain kesanggupan guru/karyawan untuk merealisasikan standar kerja sesuai tujuan organisasi. Standar kerja ini memiliki ciri: bekerja dengan volume kerja tidak kurang dari kondisi normal, bekerja dengan rapi an teliti dengan hasil tidak mengabaikan volume pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan mampu bekerja sama dengan dengan sesama guru/karyawan selama menangani pekerjaan.

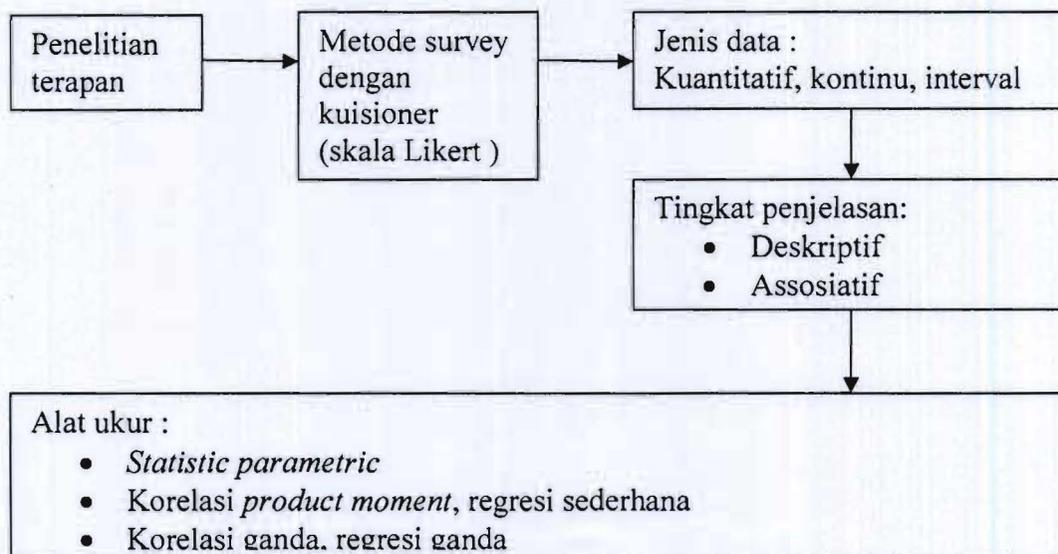
3.6. Sumber dan Jenis Data Penelitian

Semua informasi atau data yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer yakni data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dan jenis

datanya adalah data interval. Informasi diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner ke responden yang telah dikonstruksi memakai skala Likert. Penggunaan skala likert dimaksudkan untuk memperoleh keakurasian. Menurut Kinner (dalam Umar, 2003, 98) skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Misalnya sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sikap-sikap tersebut dikuantifikasi dan responden akan menjawab salah satu opsi kuantitatif. Data kuantitatif mentah yang diperoleh akan ditafsirkan dalam pengertian kualitatif.

3.7. Alat Ukur Penelitian

Pada penelitian ini data yang dianalisis adalah data kuantitatif, kontinu dan memiliki skala interval, oleh karena itu digunakan alat ukur statistik parametrik yang sesuai. Untuk menggambarkan alur penggunaan alat ukur data penelitian, penulis menyusun skema sebagai berikut:



3.8. Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini Hipotesis penelitian akan diuji secara empiris melalui uji statistik guna mendukung bukti kebenarannya. Mengingat hipotesis yang digunakan adalah hipotesis assosiatif dan banyaknya variabel penjelas ada yang lebih dari satu, dan statistik yang digunakan statistik inferensial serta untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan, maka analisa statistik yang relevan untuk digunakan menguji hipotesis adalah regresi linear. Selanjutnya akan dilakukan uji kelayakan persamaan regresi linear. Apabila persamaan regresi linear yang akan digunakan dinyatakan layak, maka persamaan regresi linear itu akurat untuk memprediksi pengaruh variabel bebas/variabel prediktor terhadap variabel terikat.

3.8.1. Pengujian Asumsi Klasik

Mengingat statistik yang digunakan adalah statistik parametrik dan akan menafsirkan hasil analisa data (inferensial), maka sebelum malakukan pengujian hipotesis harus dilihat persyaratan yang harus dipenuhi oleh sampel. Dalam hal pengujian hipotesis ke- 1, 2, 3 dan 4 maka sampel harus berdistribusi normal

3.8.1.1. Uji Normalitas Sampel

Uji normalitas data sampel akan dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis statistiknya adalah:

$h_0: F(x) = F_0(x)$, dengan $F(x)$ adalah fungsi distribusi yang diwakili oleh sampel, dan $F_0(x)$ adalah fungsi distribusi populasi yang berdistribusi normal dengan $\mu = 202,91$ dan $\sigma = 2,68$

$h_1: F(x) \neq F_0(x)$ atau distribusi populasi tidak normal

Kriteria pengambilan keputusan:

- Jika probabilitas (nilai pada kolom *asympt.Sig/asymptotic significance* dua sisi pada *output SPSS for Windows 12*) $> 0,05$, maka h_0 diterima
- Jika probabilitas $< 0,05$, maka h_0 ditolak

Selanjutnya peneliti ingin melihat bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis dan variabel budaya oprganisasi yang kuat secara simultan mempengaruhi variabel sikap kerja guru/karyawan (hipotesis ke-5). Oleh karena itu digunakan analisa regresi ganda dengan format model matematikanya adalah $Y = b_0 + b_2X_2 + b_4X_4 + \xi$, untuk kepentingan ini harus dipenuhi asumsi sebagai berikut:

- di antara variabel penjelas (*independent*) tidak terjadi korelasi yang sempurna (tidak ada gejala multikolinearitas)
- di antara variabel penjelas (*independent*) tidak memiliki varian residu yang berbeda (tidak ada gejala heterokedastisitas)

3.8.1.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini dimaksudkan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna di antara variabel bebas/penjelas. Cara mendeteksi ada tidaknya problem multikolinearitas adalah mengamati hasil *output SPSS for Windows 12* pada nilai

variance inflation factor (VIF) dengan kriteria, jika nilai VIF > 5 maka variabel-variabel memiliki problem multikolinearitas dan sebaliknya (Santoso Singgih, 2005, 381).

3.8.1.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas ini dimaksudkan untuk melihat ada tidaknya kesamaan varian residual di antara variabel penjelas. Cara mendeteksi ada tidaknya problem heterokedastisitas adalah mengamati *output SPSS for Windows 12* bagian *scatterplot*, dengan kriteria sebagai berikut:

- jika titik-titik pada diagram pencar membentuk pola tertentu yang teratur, maka terdapat adanya gejala heterokedastisitas
- jika titik-titik pada diagram pencar tidak membentuk pola yang teratur dan menyebar hingga di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Bila asumsi-asumsi klasik tersebut di penuhi maka statistik parametrik dapat digunakan untuk menguji hipotesis. Dan bila asumsi-asumsi di atas tidak dipenuhi maka dapat digunakan statistik non parametrik.

3.9. Pengujian Hipotesis

3.9.1. Pengujian Hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat

Hipotesis pertama mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Hipotesis statistiknya adalah :

H_1 : Gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Hipotesis kedua mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Hipotesis statistiknya adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Hipotesis ketiga mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Hipotesis statistiknya adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan bebas kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Hipotesis keempat mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Hipotesis statistiknya adalah:

H_0 : Budaya organisasi yang kuat tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H₁ : Budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Alat analisis yang digunakan adalah statistik:

a. Korelasi product moment
$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Statistik korelasi ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat

b. Mendeteksi signifikansi hubungan dengan melihat keterangan hasil SPSS *for Windows 12*, hal ini dilakukan untuk mengetahui signifikan tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tersebut

c. Koefisien regresi
$$b = r \frac{S_y}{S_x}$$
, r semakin tinggi maka b semakin tinggi,

koefisien ini untuk mengetahui estimasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (pedekatan kuantitatif)

d. Persamaan garis regresi sederhana, $y = b_0 + b.X + \ell$, persamaan ini menunjukkan pola hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat secara matematis.

Pengetahuan yang diperoleh pada poin a, b, c dan d di atas sangat bermanfaat untuk mendukung hasil uji hipotesis (tidak secara langsung digunakan menguji hipotesis)

e. Uji Statistik t,
$$t = \frac{b}{S_b}$$
 dengan S_b = kesalahan baku (b) dan

$$S_b = \frac{\sqrt{\sum \ell_i^2}}{(n-2)\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}, \text{ (Supranto, 1991, 176)}$$

Uji statistik t disebut juga uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas secara individual dalam menjelaskan variasi variabel terikat.

Prosedur pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat adalah sebagai berikut:

- (1) Merumuskan hipotesis statistik

Hipotesis statistiknya adalah

$h_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

$h_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

- (2) Menentukan nilai t hitung

t hitung diperoleh dari hasil *output SPSS for Windows 12*

- (3) Menetapkan nilai significant level (α) dan menentukan harga t_{tabel} atau $t_{\frac{1}{2}\alpha}$ dari tabel t dengan $df = n-2$

- (4) Melakukan uji t dua sisi, dengan kriteria pengambilan keputusan,

h_0 diterima jika $- t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

h_1 diterima jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < - t_{\text{tabel}}$

3.9.2. Pengujian Hipotesis kelima

Hipotesis kelima mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Hipotesis statistiknya adalah:

Ho: Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H₁: Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Alat analisis yang digunakan adalah statistik:

- a. Koefisien korelasi ganda $R = \sqrt{\frac{r_a^2 + r_b^2 - 2r_a r_b r_c}{1 - r_c^2}}$, (Sugiono, 2005, hal 190)
- b. Nilai *R square* (koefisien determinasi) pada *out put* SPSS *for Windows* 12, koefisien ini menunjukkan seberapa besar variansi variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel prediktor
- c. Persamaan garis regresi ganda, $Y = b_0 + b_2X_2 + b_4X_4 + \xi$, dengan
 X_2 = gaya kepemimpinan demokratis
 X_4 = budaya organisasi
 Y = sikap kerja guru/karyawan

d. Uji statistik F (Fisher)

Uji ini disebut juga uji signifikansi simultan. Uji F ini digunakan untuk mengetahui semua variabel bebas yang terdapat dalam model matematika mempunyai pengaruh secara simultan (secara bersama-sama) terhadap variabel terikat.

Prosedur pengujian hipotesis kelima adalah sebagai berikut:

(1) Merumuskan hipotesis statistik

Hipotesis statistiknya adalah

$h_0 : b_1 = b_2 = 0$, artinya semua variabel bebas secara simultan bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat

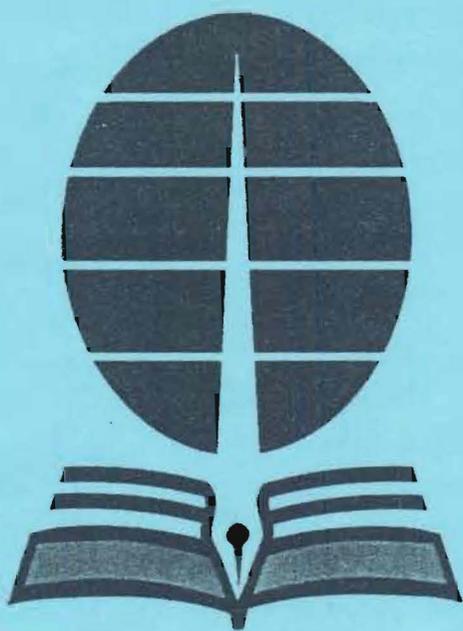
$h_1 : b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya semua variabel bebas secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat

(2) Menetapkan nilai significant level (α)

(3) Melakukan uji statistik F, dengan kriteria pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas yang diperoleh dari *output SPSS for Windows 12*,

h_0 diterima jika nilai probabilitas $> \alpha$

h_0 ditolak jika nilai probabilitas $< \alpha$



BAB IV

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Matauli

Kota Sibolga dan kabupaten Tapanuli Tengah terletak di pesisir pantai barat Provinsi Sumatera Utara, mata pencaharian penduduknya sampai tahun 1994 sebagian besar nelayan. Mutu pendidikan di daerah ini tergolong sangat rendah, menurut keterangan Bupati Kepala Daerah tingkat II bahwa para orang tua lebih suka mempersiapkan anaknya kelak menjadi nelayan daripada melanjutkan sekolah, dan menurut Kanwil Depdikbud Provinsi Sumatera Utara bahwa mutu pendidikan di kabupaten Tapanuli Tengah menempati ranking 16 dari 17 kabupaten dan kotamadya di Sumatera Utara.

Atas Prakarsa Jendral TNI (purn) Feisal Tanjung dan Ir Akbar Tandjung serta beberapa orang perantau asal Sibolga dan Tapanuli Tengah di Jakarta, mereka mendirikan sebuah yayasan MAJU TAPIANAULI (Matauli), kemudian yayasan ini menandatangani perjanjian kerjasama dengan Depdikbud RI yang termaktup dalam surat perjanjian No.835/I05/A/94.1 dan No.03/PKS/III/1994 tanggal 2 Maret 1994, yang prinsipnya berisi: 1. Pihak Depdikbud akan membiayai penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan sumber daya pendidikan pada sekolah di mana kerjasama ini dilaksanakan, sebagaimana ketentuan yang ada pada sekolah negeri. 2. Pihak yayasan Matauli akan membiayai: (a) Beasiswa bagi siswa yang potensial dan berprestasi tinggi. (b) Pembangunan dan pengelolaan asrama siswa. (c)

Pembangunan sarana pendukung (sanggar budaya, lapangan upacara, jalan lingkungan, gimnasium, kolam renang *olimpic size*, lapangan bola, lapangan tenis, poliklinik, kompleks pejabat sekolah). (d) Peningkatan mutu profesional tenaga pendidikan dan (e) Kegiatan ekstrakurikuler.

4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan SMA Negeri 1 Matauli

Visi:

1. Mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia dan memperkuat rasa kebangsaan.
2. Menjadikan SMA Negeri 1 Matauli sebagai *Center Of Excellence*

Misi:

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas baik proses maupun lulusan yang dihasilkan.
2. Menyiapkan generasi muda yang memiliki keseimbangan antara jasmani, rohani, daya nalar dan kepribadian.

Tujuan:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Menghasilkan lulusan yang unggul dan diakui secara nasional
3. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi setara dan diakui secara internasional
4. Mewujudkan proses kegiatan belajar dan mengajar di atas standar
5. Mewujudkan tertib administrasi kurikulum, kesiswaan dan sarana
6. Menghasilkan lulusan yang memiliki kecakapan hidup

7. Mewujudkan kebiasaan hidup tertib, disiplin, inovatif, kreatif, bekerja sama, mendahulukan kepentingan umum dan saling menghargai.

4.1.3. Rekrutmen Siswa, Guru dan Karyawan

Pada awal bulan April SMA Negeri 1 Matauli memberikan informasi pendaftaran berupa brosur ke SLTP di lingkungan Provinsi Sumatera Utara dan surat kabar. Pendaftaran calon siswa baru dimulai sejak awal April hingga awal Juni. Syarat calon siswa: (a) Pada saat mendaftar melampirkan foto copy hasil belajar di SLTP dari semester 1 hingga semester 5 yang telah disahkan, (b) Lulus tes akademik (tes bidang Matematika, IPA, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris), (c) Siswa yang lulus tes akademik harus mengikuti psikotes (kerjasama dengan *ESSA CONSULTING GROUP* Jakarta), tes kesehatan dan tes kesamaptaan jasmani (kerjasama dengan tim kesehatan Korem 023/Kawal Samudra). Setelah hasil tes diranking, kemudian diambil 250 s.d 300 besar dan ditetapkan sebagai siswa matauli dengan kelompok sebagai berikut:

Kelompok Unggulan A, dengan kriteria:

- Memiliki nilai hasil tes matematika $\geq 7,00$
- Memiliki nilai rata-rata hasil tes akademik $\geq 7,00$
- Memiliki IQ (*Intelligence Quotient*) ≥ 125
- Sehat dan memiliki hasil tes kesamaptaan jasmani baik

Siswa unggulan A mendapat fasilitas tinggal di asrama, buku paket lengkap, pakaian, makan secara gratis (hingga tahun 2001), namun sekarang memberi kontribusi 50 % dari biaya setiap siswa yang telah ditentukan.

Kelompok Unggulan B, dengan kriteria:

- Memiliki nilai hasil tes matematika 6,00 s.d 6,99
- Memiliki nilai rata-rata hasil tes akademik 6,00 s.d 6,99
- Memiliki IQ (*Intelligence Quotient*) ≥ 120
- Sehat dan memiliki hasil tes kesamaptaaan jasmani cukup

Siswa unggulan B mendapat fasilitas buku paket lengkap, pakaian secara gratis (hingga tahun 2001), namun sekarang tidak lagi gratis.

Kelompok Unggulan C, dengan kriteria:

- Memiliki nilai hasil tes matematika 4,50 s.d 5,99
- Memiliki nilai rata-rata hasil tes akademik 4,50 s.d 5,99
- Memiliki IQ (*Intelligence Quotient*) ≥ 100
- Sehat dan memiliki hasil tes kesamaptaaan jasmani cukup

Pada akhir tahun pelajaran diberlakukan sistem promosi dari unggulan C ke B atau ke A, dari unggulan B ke A apabila prestasi belajarnya mengalami peningkatan yang baik dan sistem degradasi dari unggulan A ke B atau ke C, dari unggulan B ke C apabila prestasi belajarnya mengalami penurunan yang berarti. Siswa yang tidak naik kelas tidak lagi dicatat sebagai siswa SMA Negeri 1 Matauli.

Sebelum sarana dan prasarana selesai dibangun, sejumlah 21 calon guru yang pada saat menjadi mahasiswa menandatangani kontrak ikatan dinas dengan Depdikbud RI, ditugaskan oleh Mendikbud di SMA Negeri 1 Matauli. 21 calon guru tersebut berasal dari alumni IKIP Negeri Bandung, IKIP Negeri Yogyakarta, IKIP Negeri Surabaya dan IKIP Negeri Malang. Periode berikutnya yayasan mencari sendiri calon guru ke kampus IKIP di Jawa. Dan terakhir tenaga guru diisi oleh

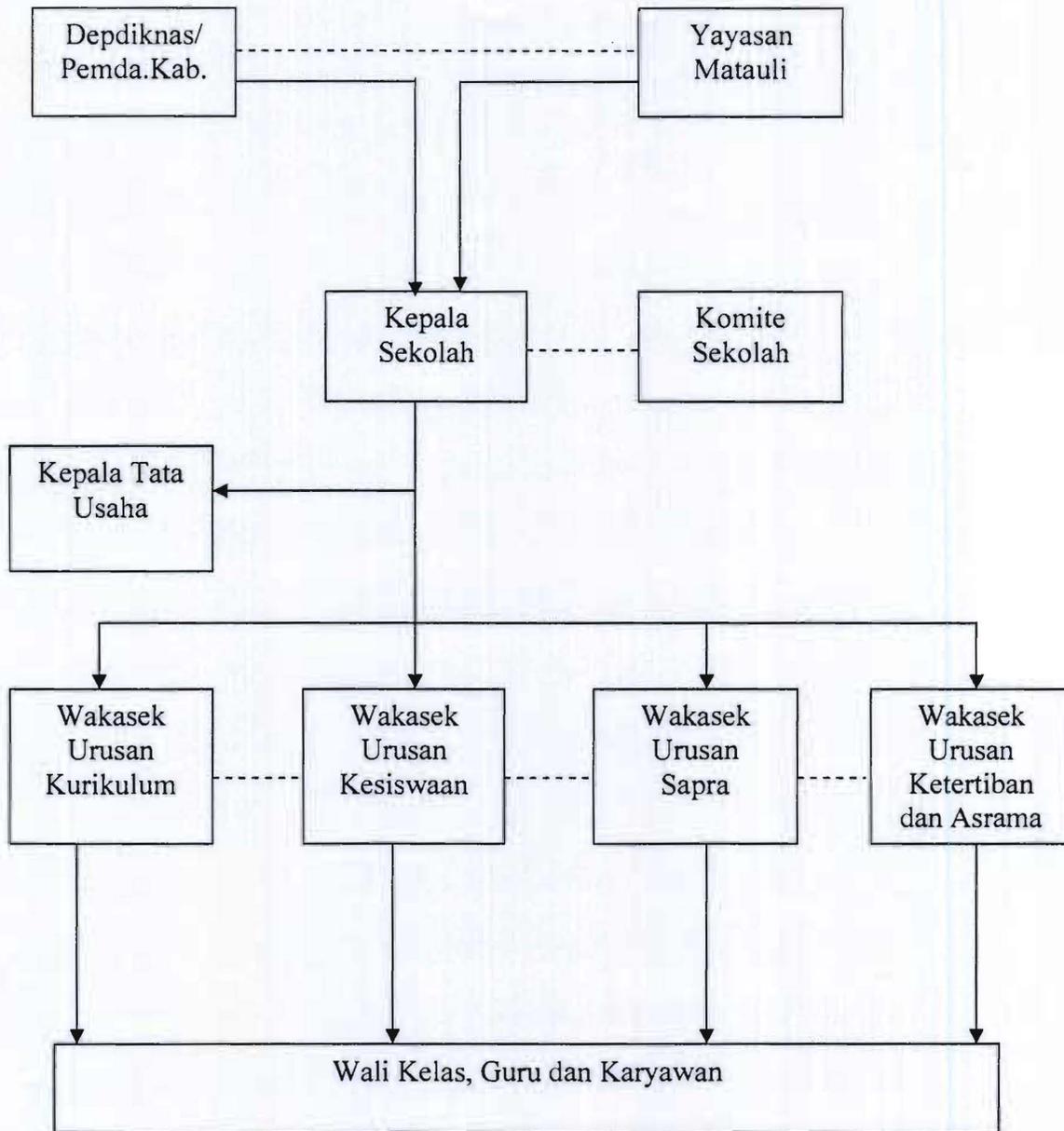
Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan para karyawan diambil dari seleksi para pelamar kerja di SMA Negeri 1 Matauli. Hingga saat ini SMA Negeri 1 Matauli memiliki 82 orang guru dan 39 karyawan.

Khusus tenaga insruktur (yang bertugas membimbing dan melatih kesamaptaaan jasmani siswa yang tinggal di asrama) diambil dari anggota TNI aktif yang terdiri atas 2 bintara wanita dan 2 bintara laki-laki.

4.1.4. Kurikulum SMA Negeri 1 Matauli

Kurikulum yang digunakan SMA Negeri 1 Matauli tetap berpedoman pada kurikulum Depdiknas dan ditambah tentang pemahaman wawasan kebangsaan (kuliah umum secara berkala dari jajaran Korem 023 Kawal Samodra) kemudian jam belajar dan berlatih siswa ditambah (pembinaan fisik dan pendalaman materi pada sore hari). Pada tahun pelajaran 2006-2007, sejalan dengan ditunjuknya SMA Negeri 1 Matauli bersama 99 SMA di seluruh Indonesia untuk merintis Sekolah Nasional Bertaraf Internasional oleh Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, SMA Negeri 1 Matauli sedang mengadaptasi kurikulum dari luar negeri, terutama silabus yang dipakai pada *A-level* dan *O-level* di Singapore dan *University of Cambridge International Examinations in UK and USA*. Dari hasil kajian kurikulum nasional dan adaptasi ini selanjutnya akan dibuat Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dipakai sebagai kurikulum SMA Negeri 1 Matauli.

STRUTUR ORGANISASI SMA Negeri 1 Matauli



Ket.

- - - - - Garis koordinasi
- Garis perintah

4.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Sebelum instrumen (kuesioner) digunakan untuk mengambil data dari sampel, penulis melakukan uji coba instrumen. Hal ini bertujuan untuk mengecek dan atau memperoleh instrumen yang valid (sah) artinya instrumen yang akan digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Di samping untuk mendapatkan instrumen yang valid, uji coba juga dimaksudkan untuk mendapatkan instrumen yang menunjukkan konsistensi sebagai alat ukur. Uji reliabilitas instrumen dilakukan setelah instrumen dapat dinilai valid.

Dari data pada lampiran 1, kemudian diolah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 12 For Windows, diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.1 *Output* Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

| No Item | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X1 | 51.23 | 143.247 | .456 | . | .936 |
| X2 | 51.90 | 121.357 | .901 | . | .925 |
| X3 | 52.32 | 127.026 | .698 | . | .931 |
| X4 | 52.06 | 125.196 | .892 | . | .926 |
| X5 | 51.97 | 156.566 | -.373 | . | .949 |
| X6 | 51.13 | 142.649 | .453 | . | .936 |
| X7 | 51.10 | 141.557 | .516 | . | .935 |
| X8 | 51.81 | 130.028 | .932 | . | .926 |
| X9 | 51.81 | 130.028 | .932 | . | .926 |
| X10 | 51.45 | 124.989 | .922 | . | .925 |
| X11 | 51.23 | 122.247 | .953 | . | .924 |
| X12 | 52.00 | 125.667 | .731 | . | .930 |
| X13 | 52.10 | 124.357 | .885 | . | .926 |
| X14 | 53.74 | 144.531 | .234 | . | .939 |
| X15 | 53.90 | 145.490 | .324 | . | .937 |
| X16 | 52.48 | 122.725 | .834 | . | .927 |
| X17 | 53.45 | 135.789 | .619 | . | .933 |

Sumber: *output* SPSS

Berdasarkan *output* SPSS pada Tabel 4.1 pada kolom *corrected item-total correlation*, dengan menggunakan kriteria bahwa item instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi minimal 0,30 (Sugiono, hal 116), maka tampak item no 5 dan no 14 masing-masing memiliki nilai koefisien korelasi – 0,373 dan 0,234 ini berarti kedua item ini tidak valid dan yang lainnya valid. Selanjutnya untuk mengetahui reliabilitas instrumen gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.

Reliability Statistics variabel gaya kepemimpinan

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .935 | .927 | 17 |

Sumber: *output* SPSS

Pada table 4.2. tampak nilai korelasi Cronbach's Alpha sebesar 0,935 hal ini menunjukkan bahwa instrumen gaya kepemimpinan yang valid memiliki reliabilitas yang tinggi.

Dari data pada lampiran 3, kemudian diolah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 12 For Windows, diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.3. *Output Budaya Organisasi, Item-Total Statistics*

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------------|---|--|------------------------------------|---|
| X1 | 58.94 | 139.996 | .749 | . | .941 |
| X2 | 59.39 | 144.045 | .640 | . | .943 |
| X3 | 59.48 | 137.591 | .626 | . | .945 |
| X4 | 59.26 | 153.398 | .361 | . | .947 |
| X5 | 59.10 | 156.024 | .223 | . | .948 |
| X6 | 58.74 | 147.465 | .825 | . | .941 |
| X7 | 58.90 | 136.824 | .919 | . | .937 |
| X8 | 59.26 | 130.931 | .905 | . | .937 |
| X9 | 59.65 | 134.370 | .859 | . | .938 |
| X10 | 59.19 | 131.428 | .943 | . | .936 |
| X11 | 59.68 | 138.559 | .772 | . | .940 |
| X12 | 59.32 | 133.226 | .933 | . | .937 |
| X13 | 58.48 | 148.725 | .523 | . | .945 |
| X14 | 59.16 | 152.473 | .602 | . | .944 |
| X15 | 59.00 | 146.267 | .543 | . | .945 |
| X16 | 58.84 | 147.540 | .700 | . | .942 |
| X17 | 58.90 | 147.957 | .760 | . | .942 |
| X18 | 59.13 | 154.316 | .449 | . | .946 |

Sumber: output SPSS

Berdasarkan *output* SPSS pada Tabel 4.3. pada kolom *corrected item-total correlation*, dengan menggunakan kriteria bahwa item instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi minimal 0,30 (Sugiono, hal 116), maka tampak item no 5 memiliki nilai korelasi 0,223 ini berarti item no 5 tidak valid dan yang lainnya valid. Selanjutnya untuk mengetahui reliabilitas instrumen gaya budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4

Reliability Statistics Variabel Budaya Organisasi

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .945 | .945 | 18 |

Sumber; output SPSS

Pada table 4.4. tampak nilai korelasi Cronbach's Alpha sebesar 0,945 hal ini menunjukkan bahwa instrumen budaya organisasi yang valid memiliki reliabilitas yang tinggi.

Dari data pada lampiran 5, kemudian diolah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 12 For Windows, diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.5. *Output* Sikap Kerja, *Item-Total Statistics*

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X1 | 67.23 | 89.447 | .372 | . | .916 |
| X2 | 67.26 | 89.198 | .377 | . | .916 |
| X3 | 68.39 | 91.645 | .121 | . | .926 |
| X4 | 67.13 | 86.849 | .596 | . | .911 |
| X5 | 66.71 | 83.213 | .760 | . | .906 |
| X6 | 67.52 | 83.525 | .724 | . | .907 |
| X7 | 67.10 | 81.557 | .763 | . | .906 |
| X8 | 67.10 | 82.024 | .807 | . | .905 |
| X9 | 67.52 | 84.591 | .788 | . | .907 |
| X10 | 67.39 | 81.112 | .780 | . | .905 |
| X11 | 67.74 | 84.265 | .776 | . | .907 |
| X12 | 67.16 | 81.340 | .847 | . | .904 |
| X13 | 66.61 | 83.912 | .717 | . | .908 |
| X14 | 67.23 | 88.181 | .302 | . | .920 |
| X15 | 67.00 | 81.133 | .759 | . | .906 |
| X16 | 67.35 | 88.370 | .309 | . | .919 |
| X17 | 67.39 | 85.378 | .677 | . | .909 |
| X18 | 67.03 | 88.966 | .395 | . | .915 |

Sumber; out puy SPSS

Berdasarkan *output* SPSS pada Tabel 4.5. pada kolom *corrected item-total correlation*, dengan menggunakan kriteria bahwa item instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi minimal 0,30 (Sugiono, hal 116), maka tampak item no 3 memiliki nilai korelasi 0,121 ini berarti item no 3 tidak valid dan yang lainnya valid. Selanjutnya untuk mengetahui reliabilitas instrumen sikap kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Reliability Statistics Variabel Sikap Kerja

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .915 | .922 | 18 |

Sumber: *output* SPSS

Pada table 4.6. tampak nilai korelasi Cronbach's Alpha sebesar 0,915 hal ini menunjukkan bahwa instrumen sikap kerja yang valid memiliki reliabilitas yang tinggi.

4.3. Penjelasan Secara Deskriptif Data Penelitian

4.3.1. Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan dan Status Kepegawaian

Tabel 4.7
Rekap Data Responden Berdasarkan Pendidikan

| Jenis kelamin | PNS | | | HONORER | | | Jumlah |
|---------------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|--------|
| | SMA | D-3 | S-1 | SMA | D-3 | S-1 | |
| Laki-laki | 1 | - | 23 | 2 | 3 | 3 | 32 |
| Perempuan | 2 | - | 15 | 1 | - | 5 | 23 |
| Jumlah | 3 | - | 38 | 3 | 3 | 8 | 55 |

Dari data pada tabel 4.7. di atas tampak bahwa $(38 + 8) = 46$ responden dari 55 responden berpendidikan S-1, atau 83,36 % berpendidikan S-1. Hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki SMA Negeri 1 Matauli.

4.3.2. Rekapitulasi Responden Berdasarkan Umur, Status Kepegawaian dan Pendidikan

Tabel 4.8
Rekap Data Responden Berdasarkan Umur

| Jenis kelamin (tahun) | PNS | | | HONORER | | | Jumlah |
|-----------------------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|--------|
| | SMA | D-3 | S-1 | SMA | D-3 | S-1 | |
| 20 - 24 | - | - | - | - | 1 | 1 | 2 |
| 25 - 29 | - | - | 2 | - | 1 | 4 | 7 |
| 30 - 34 | 1 | - | 4 | 1 | - | 2 | 8 |
| 35 - 39 | - | - | 30 | 2 | - | 1 | 33 |
| 40 - 44 | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 |
| 45 - 49 | - | - | - | - | - | - | 0 |
| 50 - 54 | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 |
| 55 - 59 | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| Jumlah | 3 | 0 | 38 | 3 | 3 | 8 | 55 |

Sumber: data penelitian

Dari data pada tabel 4.8. tampak bahwa responden yang berusia antara 20 s.d 39 tahun ada $(2 + 7 + 8 + 33) = 50$ responden, atau 90,91 % responden ber usia antara 20 s.d 39 tahun. Hal ini dapat dikatakan bahwa SMA Negeri 1 Matauli memiliki 90,91 % tenaga yang berusia produktif dan potensial.

4.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan tanggapan atau persepsi responden terhadap dimensi pengambilan keputusan kepala sekolah yang terkait dengan pengelolaan SMA Negeri 1 Matauli.

4.3.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap pengambilan keputusan yang bercirikan sedikit atau tidak mempertimbangkan pendapat bawahan.

Adapun tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori otokratis, yakni tanggapan responden terhadap item pernyataan nomor 2, 3 dan 4 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis

| | Tanggapan Responden | | | | | Total |
|------------|---------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | Tidak Pernah | Pernah | Kadang-kadang | Sering | Sangat Sering | |
| Frekuensi | 53 | 43 | 30 | 30 | 9 | 165 |
| Prosentase | 32,12 | 26,06 | 18,18 | 18,18 | 5,45 | 100,00 |

Sumber: data penelitian

Dari tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 53 respon dari 165 respon (32,12%) menyatakan bahwa Kepala Sekolah tidak pernah menerapkan gaya kepemimpinan dalam kategori otokratis.

4.3.3.2 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap pengambilan keputusan yang bercirikan mempertimbangkan atau menggunakan pendapat bawahan secara proporsional.

Adapun tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori demokratis, yakni tanggapan responden terhadap item pernyataan nomor 1, 5, 6, 7, 8, 9 10, dan 11 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis

| | Tanggapan Responden | | | | | Total |
|------------|---------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | Tidak Pernah | Pernah | Kadang-kadang | Sering | Sangat Sering | |
| Frekuensi | 34 | 108 | 90 | 164 | 44 | 440 |
| Prosentase | 7,73 | 24,55 | 20,45 | 37,27 | 10,00 | 100,00 |

Sumber: data penelitian pada lampiran 7

Dari tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 164 respon dari 440 respon (37,27%) menyatakan bahwa Kepala sekolah sering menerapkan gaya kepemimpinan dalam kategori demokratis.

4.3.3.3 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali

Gaya kepemimpinan bebas kendali (*laissez-faire*) diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap pengambilan keputusan yang bercirikan bahwa pemimpin tidak banyak mengambil peran dari suatu keputusan.

Adapun tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori *laissez-faire*, yakni tanggapan responden terhadap item pernyataan nomor 12, 13, 14 dan 15 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali

| | Tanggapan Responden | | | | | Total |
|------------|---------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | Tidak Pernah | Pernah | Kadang-kadang | Sering | Sangat Sering | |
| Frekuensi | 28 | 102 | 40 | 39 | 11 | 220 |
| Prosentase | 12,73 | 46,36 | 18,18 | 17,73 | 5,00 | 100,00 |

Sumber: data penelitian pada lampiran 7

Dari tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 39 respon dari 220 respon (17,73%) menyatakan bahwa Kepala sekolah sering, tidak banyak mengambil peran dalam suatu keputusan.

4.3.3.4. Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi SMA Negeri 1 Matauli

Budaya organisasi diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap intensitas penerapan serangkaian norma dan nilai yang memiliki kecenderungan untuk inovasi, mengambil resiko, kecermatan, memperhatikan hasil, memperhatikan kelompok (tim), antusias dan kebersamaan.

Adapun tanggapan responden terhadap budaya organisasi SMA Negeri 1 Matauli, yakni tanggapan responden terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner budaya organisasi. Tanggapan itu disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

| | Tanggapan Responden | | | | | Total |
|------------|---------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | Tidak Pernah | Pernah | Kadang-kadang | Sering | Sangat Sering | |
| Frekuensi | 20 | 89 | 273 | 343 | 210 | 935 |
| Prosentase | 2,14 | 9,52 | 29,20 | 36,68 | 22,46 | 100,00 |

Sumber: data penelitian pada lampiran 8

Dari tabel 4.12 di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 343 respon dari 935 respon (36,68%) menyatakan bahwa nilai dan norma yang menjadi kesepakatan informal sering diterapkan dalam organisasi. Skor tanggapan maksimum adalah $55 \times 5 \times 17 = 4675$, skor tanggapan minimum adalah $55 \times 1 \times 17 = 935$. Sedangkan skor yang diberikan responden adalah $(20 \times 1) + (89 \times 2) + (273 \times 3) + (343 \times 4) + (210 \times$

5) = 20 + 178 + 819 + 1372 + 1050 = 3439, jadi skor tanggapan responden sekitar 73,56 % , hal ini menunjukkan bahwa SMA Negeri 1 Matauli memiliki budaya organisasi yang kuat dan kondusif terhadap upaya pencapaian prestasi.

4.3.3.5. Persepsi Responden Terhadap Sikap Kerja

Sikap kerja responden diukur berdasarkan persepsi responden terhadap standar kinerja yang harus dipenuhi responden. Standar kinerja ini bercirikan memiliki kuantitas kerja tidak berada dibawah kondisi normal, memiliki kualitas kerja (komit terhadap kerapian, ketelitian dan memiliki keterkaitan terhadap hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan) tidak berada di bawah kondisi normal, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu membangun kerjasama dengan orang lain.

Adapun persepsi responden terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli, yakni sikap atau kecenderungan responden terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner sikap kerja. Persepsi itu disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Persepsi Responden Terhadap Sikap Kerja

| | Tanggapan Responden | | | | | Total |
|------------|---------------------|--------------|-----------|--------|---------------|--------|
| | Sangat tidak setuju | Tidak Setuju | Ragu-ragu | Setuju | Sangat Setuju | |
| Frekuensi | 4 | 100 | 231 | 419 | 181 | 935 |
| Prosentase | 0,43 | 10,70 | 24,71 | 44,81 | 19,36 | 100,00 |

Sumber: data penelitian pada lampiran 9

Dari tabel 4.13 di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 419 respon dari 935 respon (44,81%) memiliki sikap atau kecenderungan untuk setuju dan 181 respon (19,36%) memiliki sikap atau kecenderungan untuk sangat setuju terhadap standar kinerja yang harus dipenuhi oleh guru/karyawan. Skor tanggapan maksimum adalah $55 \times 5 \times 17 = 4675$, sedangkan skor yang diberikan responden adalah $(4 \times 1) + (100 \times 2) + (231 \times 3) + (419 \times 4) + (181 \times 5) = 4 + 200 + 693 + 1676 + 905 = 3478$, jadi skor tanggapan responden sekitar 74,40 % , hal ini dapat dikatakan bahwa guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli memiliki kecenderungan untuk sanggup bekerja sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan analisis statistik regresi linear sederhana atau analisis regresi linear ganda. Sebelum hipotesis penelitian diuji kebenarannya terlebih dahulu akan diuji asumsi klasik yang mendasari layak tidaknya statistik regresi linear digunakan untuk menguji hipotesis.

4.4.1. Pengujian Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi linear untuk menguji hipotesis dapat dibenarkan atau layak digunakan apabila memenuhi beberapa asumsi klasik, asumsi klasik itu antara lain:

- a. Data sampel berasal dari distribusi normal atau mendekati normal, untuk mendeteksi hal ini dilakukan uji normalitas data dengan teknik uji Kolmogorov-Smirnov

- b. Di antara variabel-variabel prediktor (variabel bebas) tidak terjadi korelasi yang signifikan (tidak terjadi multikolinearitas). Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada *output* SPSS
- c. Terdapat kesamaan varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain (tidak terjadi problem heteroskedastisitas). Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mencermati *output* SPSS pada bagian *scatterplot*.

4.4.1.1. Pengujian Normalitas Data

Tabel berikut merupakan *output* SPSS untuk tes Kolmogorov-Smirnov dengan masukan (*input*) data pada lampiran 10

Tabel 4.14 *Output* Uji Kolmogorov-Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| | | Sikap Kerja | Gaya Kepemimpinan Otokratis | Gaya Kepemimpinan Demokratis | Gaya Kepemimpinan Laissez-faire | Budaya Organisasi |
| N | | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| Normal Parameters | Mean | 63.24 | 7.18 | 25.33 | 10.20 | 62.47 |
| | Std. Deviation | 9.790 | 3.601 | 7.037 | 2.908 | 9.912 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .072 | .164 | .084 | .115 | .055 |
| | Positive | .041 | .164 | .066 | .115 | .055 |
| | Negative | -.072 | -.123 | -.084 | -.063 | -.055 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .535 | 1.217 | .625 | .850 | .409 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .937 | .103 | .829 | .466 | .996 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: *Output* SPSS

Berdasarkan data pada tabel 4.14 dan dengan kriteria, apabila nilai probabilitas atau *Asymp. Sig. (2 tailed)* lebih dari tingkat kesalahan yang digunakan dalam

pengujian ($\alpha = 5 \% = 0,05$) maka sampel berasal dari distribusi normal, tetapi bila yang terjadi negasinya maka sampel tidak berdistribusi normal. Dalam tabel tampak bahwa nilai probabilitas pada data gaya kepemimpinan otokratis (0,103), demokratis (0,829), *laissez-faire* (0,466), budaya organisasi (0,996) dan sikap kerja (0,937), masing-masing lebih dari 0,05. Ini berarti data dari sampel-sampel tersebut berasal dari distribusi normal.

4.4.1.2. Pengujian Ada Tidaknya Gejala Multikolinearitas

Tabel berikut merupakan *output* SPSS dengan data *entry* adalah data pada lampiran 10.

Tabel 4.15 *Output* Uji Gejala Multikolinearitas dengan VIF

| Coefficients | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 11.145 | 5.956 | | 1.871 | .067 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Otokratis | .215 | .198 | .079 | 1.087 | .282 | .995 | 1.005 |
| | Gaya Kepemimpinan Demokratis | .230 | .130 | .165 | 1.765 | .084 | .599 | 1.669 |
| | Gaya Kepemimpinan Laissez-faire | -.052 | .255 | -.015 | -.203 | .840 | .917 | 1.091 |
| | Budaya Organisasi | .724 | .092 | .733 | 7.911 | .000 | .612 | 1.635 |

a. Dependent Variable: Sikap Kerja

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan data pada tabel 4.15 kolom *colinearity statistics* dan dengan kriteria apabila nilai VIF kurang dari 5 maka tidak terjadi gejala multikolinearitas, tetapi apabila yang terjadi negasinya berarti terdapat gejala multikolinearitas. Dalam tabel tampak bahwa nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan otokratis (1,005),

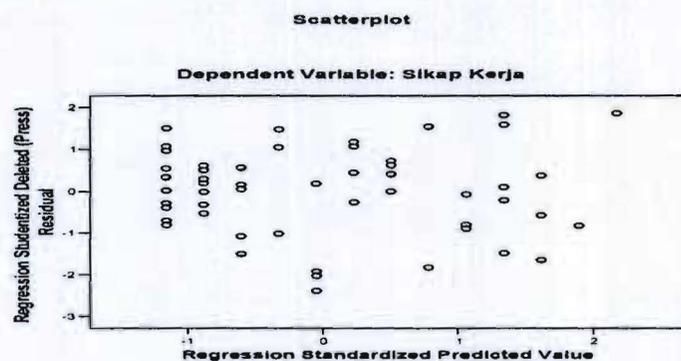
demokratis (1,669), laissez-faire (1,091) dan budaya organisasi (1,635), masing-masing kurang dari 5, ini berarti di antara variabel penjelas tidak terjadi gejala multikolinearitas dengan kata lain tidak terjadi hubungan linear yang signifikan di antara variabel penjelas.

4.4.1.3. Pengujian Ada Tidaknya Gejala Heterokedastisitas

Pendeteksian ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar *scatterplot* output SPSS, dengan kriteria apabila titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan, tetapi apabila titik-titik pada gambar *scatterplot* membentuk pola tertentu/tren tertentu maka terjadi gejala heterokedastisitas sehingga model regresi tidak layak digunakan untuk menguji hipotesis.

Gambar 4.1

Scatterplot untuk menguji kelayakan model regresi variabel gaya kepemimpinan otokratis dan sikap kerja.

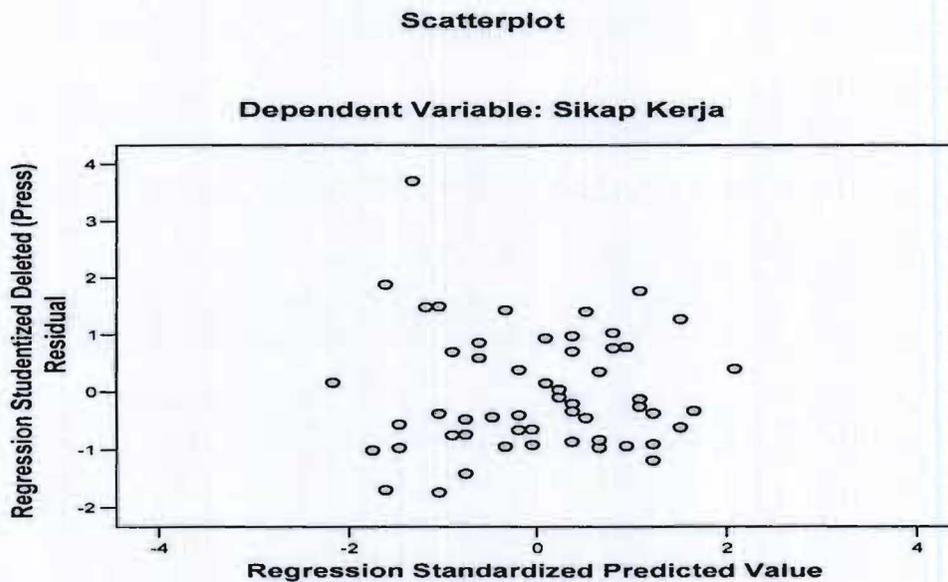


Sumber: output SPSS

Pada gambar 4.1 terlihat bahwa titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), dengan demikian tidak terjadi gejala heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis pertama.

Gambar 4.2

Scatterplot untuk menguji kelayakan model regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis dan sikap kerja



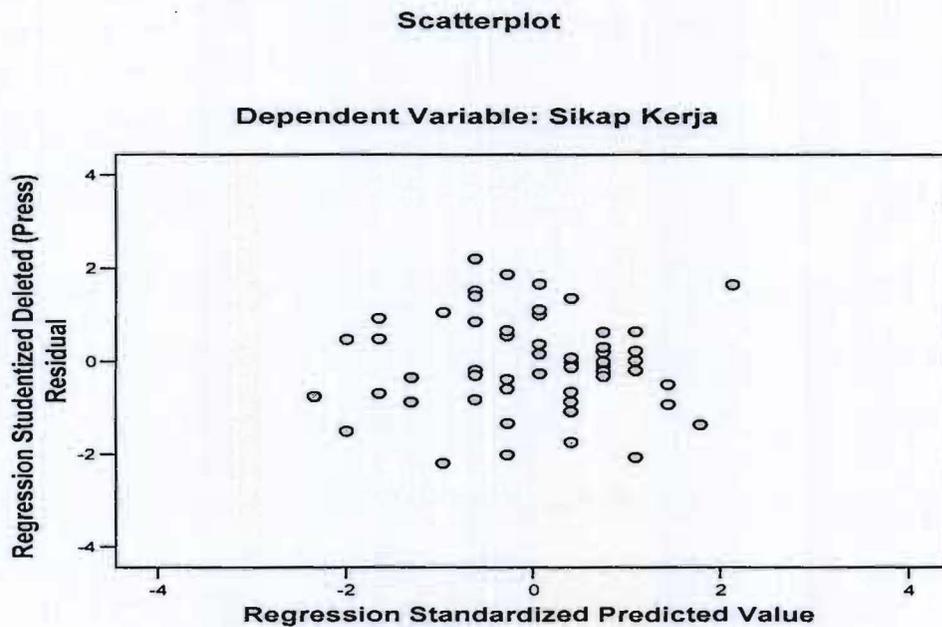
Sumber: output SPSS

Pada gambar 4.2 terlihat bahwa titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), dengan demikian tidak terjadi gejala

heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis kedua.

Gambar 4.3

Scatterplot untuk menguji kelayakan model regresi variabel gaya kepemimpinan bebas kendali dan sikap kerja.

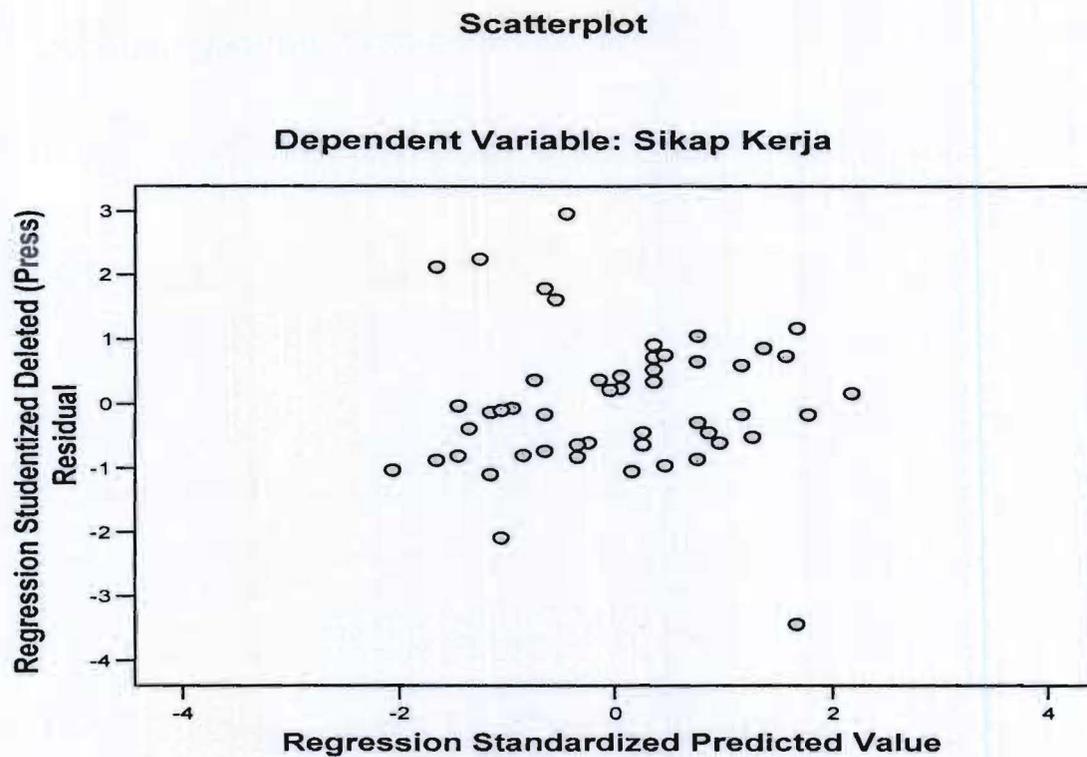


Sumber: output SPSS

Pada gambar 4.3 terlihat bahwa titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), dengan demikian tidak terjadi gejala heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis ketiga.

Gambar 4.4

Scatterplot untuk menguji kelayakan model regresi variabel budaya organisasi dan sikap kerja.

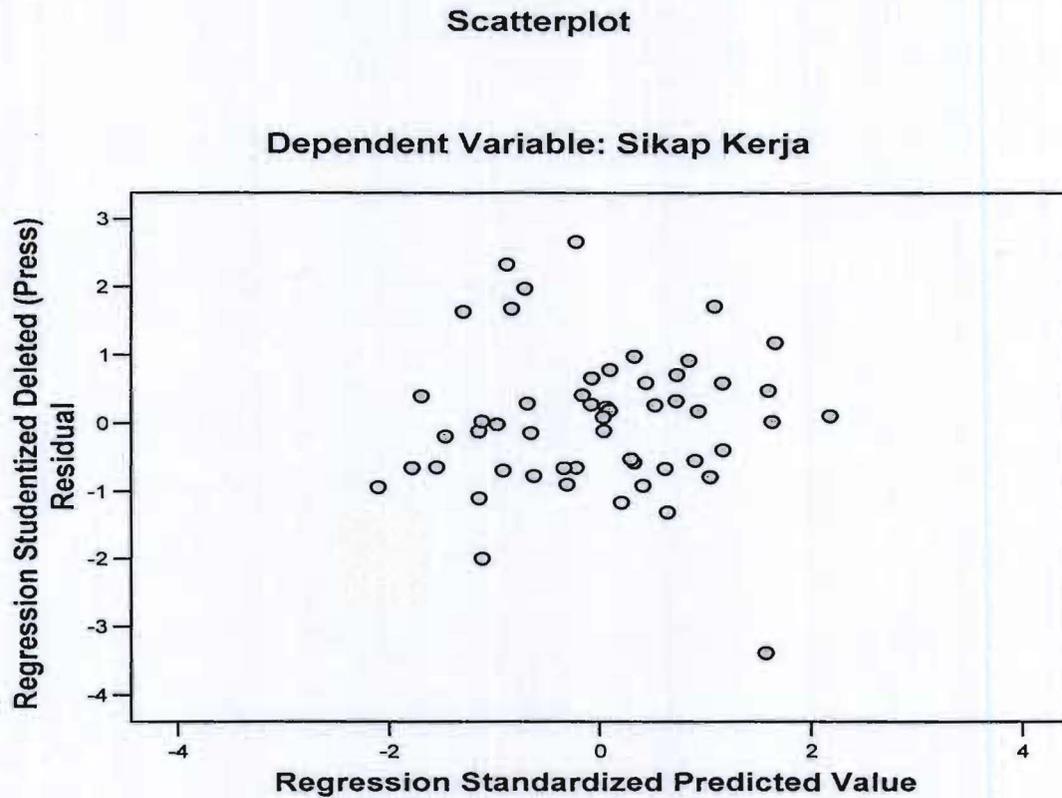


Sumber: output SPSS

Pada gambar 4.4 terlihat bahwa titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), dengan demikian tidak terjadi gejala heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis keempat.

Gambar 4.5

Scatterplot untuk menguji kelayakan model regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan sikap kerja.



Sumber: output SPSS

Pada gambar 4.5 terlihat bahwa titik-titik pada gambar *scatterplot* menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang teratur dan tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (sumbu vertikal), dengan demikian tidak terjadi gejala heterokedastisitas ini berarti model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis kelima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis statistiknya adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Tabel 4.16 *Output Uji signifikansi Hubungan dua Arah*

Correlations

| | | Sikap Kerja | Gaya kepemimpinan Otokratis |
|-----------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|
| Sikap Kerja | Pearson Correlation | 1 | .135 |
| | Sig. (2-tailed) | . | .326 |
| | N | 55 | 55 |
| Gaya kepemimpinan otokratis | Pearson Correlation | .135 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .326 | . |
| | N | 55 | 55 |

Tabel 4.17 *Output Uji t*

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 60.604 | 2.968 | | 20.422 | .000 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Otokratis | .367 | .370 | .135 | .990 | .326 | 1.000 | 1.000 |

Sumber: output SPSS, a Dependent Variable: Sikap Kerja

Pada tabel 4.16 tampak bahwa nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dua arah antara gaya kepemimpinan otokratis dan sikap kerja sebesar 0,135 dengan nilai probabilitas (*sig two tailed*) $0,326 > 0,05$. Ini berarti terdapat hubungan yang tidak signifikan.

Menurut tabel 4.17 kolom B, persamaan garis regresinya adalah $Y = 60,604 + 0,367 X$ dengan $Y =$ sikap kerja dan $X =$ gaya kepemimpinan otokratis. Secara matematis pengaruh X terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila nilai X bertambah atau berkurang 1, maka pengaruhnya adalah nilai Y akan bertambah atau berkurang 0,367.

Untuk mendeteksi signifikansi pengaruh X terhadap Y dilakukan uji t sebagai berikut:

$h_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya tidak signifikan) terhadap variabel terikat.

$h_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya signifikan) terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka h_0 ditolak

Jika nilai $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$, maka h_0 diterima

Menurut tabel 4.17 kolom t didapat, nilai $t_{hitung} = 0,990$

dengan $\alpha = 5\%$ untuk uji dua sisi dan $df = 55 - 2 = 53$ maka pada tabel distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 2,0057$. Ternyata diperoleh $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ atau

$-2,0057 < 0,990 < 2,0057$, maka kesimpulannya adalah h_0 diterima, ini berarti gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap

sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Jadi kesimpulan akhir pada pengujian hipotesis pertama adalah hipotesis pertama terbukti/teruji secara sah kebenarannya.

4.4.3. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis statistiknya adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Tabel 4.18 *Output* Uji signifikansi Hubungan dua Arah

| Correlations | | | |
|------------------------------|---------------------|-------------|------------------------------|
| | | Sikap Kerja | Gaya Kepemimpinan Demokratis |
| Sikap Kerja | Pearson Correlation | 1 | .610** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | N | 55 | 55 |
| Gaya Kepemimpinan Demokratis | Pearson Correlation | .610** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | N | 55 | 55 |

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

Tabel 4.19 *Output* Uji t

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 41.095 | 3.905 | | 10.523 | .000 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Demokratis | .874 | .149 | .628 | 5.881 | .000 | 1.000 | 1.000 |

a. Dependent Variable: Sikap Kerja

Sumber: output SPSS,

Pada tabel 4.18 tampak bahwa nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dua arah antara gaya kepemimpinan demokratis dan sikap kerja sebesar 0,610 dengan nilai probabilitas (*sig two tailed*) $0,000 < 0,05$. Ini berarti terdapat hubungan yang signifikan.

Menurut tabel 4.19 kolom B, persamaan garis regresinya adalah $Y = 41,095 + 0,874 X$ dengan $Y =$ sikap kerja dan $X =$ gaya kepemimpinan demokratis. Secara matematis pengaruh X terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila nilai X bertambah atau berkurang 1, maka pengaruhnya adalah nilai Y akan bertambah atau berkurang sebesar 0,874.

Untuk mendeteksi signifikansi pengaruh X terhadap Y dilakukan uji t sebagai berikut:

$h_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya tidak signifikan) terhadap variabel terikat.

$h_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya signifikan) terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$ maka h_0 ditolak

Jika nilai $- t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$, maka h_0 diterima

Menurut tabel 4.19 kolom t didapat, nilai $t_{hitung} = 5,881$

dengan $\alpha = 5 \%$ untuk uji dua sisi dan $df = 55 - 2 = 53$ maka pada tabel distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 2,0057$. Ternyata diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5,881 > 2,0057$, maka kesimpulannya adalah h_0 ditolak, ini berarti gaya kepemimpinan demokratis

berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Jadi kesimpulan akhir pada pengujian hipotesis kedua adalah hipotesis kedua terbukti/teruji secara sah kebenarannya.

4.4.4 Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis statistiknya adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan bebas kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H_0 : Gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Tabel 4.20 *Output Uji signifikansi Hubungan dua Arah*

| Correlations | | | |
|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------------------------|
| | | Sikap Kerja | Gaya Kepemimpinan Laissez-faire |
| Sikap Kerja | Pearson Correlation | 1 | -.238 |
| | Sig. (2-tailed) | . | .080 |
| | N | 55 | 55 |
| Gaya Kepemimpinan Laissez-faire | Pearson Correlation | -.238 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .080 | . |
| | N | 55 | 55 |

Tabel 4.21 *Output Uji t*

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 71.400 | 4.760 | | 14.999 | .000 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Laissez-faire | -.800 | .449 | -.238 | -1.782 | .080 | 1.000 | 1.000 |

a. Dependent Variable: Sikap Kerja

Pada tabel 4.20 tampak bahwa nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dua arah antara gaya kepemimpinan otokratis dan sikap kerja sebesar - 0,238 dengan nilai probabilitas (*sig two tailed*) $0,080 > 0,05$. Ini berarti terdapat hubungan yang tidak signifikan.

Menurut tabel 4.21 kolom B, persamaan garis regresinya adalah $Y = 71,400 - 0,800 X$ dengan $Y =$ sikap kerja dan $X =$ gaya kepemimpinan bebas kendali. Secara matematis pengaruh X terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila nilai X bertambah 1, maka pengaruhnya adalah nilai Y akan berkurang 0,800.

Untuk mendeteksi signifikansi pengaruh X terhadap Y dilakukan uji t sebagai berikut:

$h_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya tidak signifikan) terhadap variabel terikat.

$h_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya signifikan) terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$ maka h_0 ditolak

Jika nilai $- t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$, maka h_0 diterima

Menurut tabel 4.21 kolom t didapat, nilai $t_{hitung} = - 1,782$

dengan $\alpha = 5 \%$ untuk uji dua sisi dan $df = 55 - 2 = 53$ maka pada tabel distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 2,0057$. Ternyata diperoleh $- t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ atau

$-2,0057 < - 1,782 < 2,0057$, maka kesimpulannya adalah h_0 diterima, ini berarti gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Jadi kesimpulan akhir

pada pengujian hipotesis ketiga adalah hipotesis ketiga terbukti/teruji secara sah kebenarannya.

4.4.5. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis statistiknya adalah:

Ho : Budaya organisasi yang kuat tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H₁ : Budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Tabel 4.22 *Output* Uji signifikansi Hubungan dua Arah

Correlations

| | | Sikap Kerja | Budaya Organisasi |
|-------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Sikap Kerja | Pearson Correlation | 1 | .844** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | N | 55 | 55 |
| Budaya Organisasi | Pearson Correlation | .844** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | N | 55 | 55 |

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

Tabel 4.23 *Output* Uji t

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | 11.147 | 4.599 | | 2.424 | .019 | | |
| Budaya Organisa | .834 | .073 | .844 | 11.465 | .000 | 1.000 | 1.000 |

a. Dependent Variable: Sikap Kerja

Sumber: output SPSS,

Pada tabel 4.22 tampak bahwa nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dua arah antara gaya budaya organisasi dan sikap kerja sebesar 0,844 dengan nilai probabilitas (*sig two tailed*) $0,000 < 0,05$. Ini berarti terdapat hubungan yang signifikan.

Menurut tabel 4.23 kolom B, persamaan garis regresinya adalah $Y = 11,147 + 0,834 X$ dengan $Y =$ sikap kerja dan $X =$ budaya organisasi. Secara matematis pengaruh X terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila nilai X bertambah atau berkurang 1, maka pengaruhnya adalah nilai Y akan bertambah atau berkurang sebesar 0,834.

Untuk mendeteksi signifikansi pengaruh X terhadap Y dilakukan uji t sebagai berikut:

$h_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya tidak signifikan) terhadap variabel terikat.

$h_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan (pengaruhnya signifikan) terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$ maka h_0 ditolak

Jika nilai $- t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$, maka h_0 diterima

Menurut tabel 4.23 kolom t didapat, nilai $t_{hitung} = 11,645$

dengan $\alpha = 5\%$ untuk uji dua sisi dan $df = 55 - 2 = 53$ maka pada tabel distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 2,0057$. Ternyata diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $11,645 > 2,0057$, maka kesimpulannya adalah h_0 ditolak, ini berarti Budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri

1 Matauli. Jadi kesimpulan akhir pada pengujian hipotesis keempat adalah hipotesis keempat terbukti/teruji secara sah kebenarannya.

4.4.6. Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis statistiknya adalah:

Ho: Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

H₁: Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

Tabel 4.24 Output Uji Signifiansi Koefisien Determinasi

| Model Summary | | | | | | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .854 ^a | .729 | .719 | 5.191 | .729 | 70.058 | 2 | 52 | .000 |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tabel 4.25 Output Uji Signifikansi F

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3774.955 | 2 | 1887.477 | 70.058 | .000 ^a |
| | Residual | 1400.973 | 52 | 26.942 | | |
| | Total | 5175.927 | 54 | | | |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis

b. Dependent Variable: Sikap Kerja

Tabel 4.26 *Output* Koefisien Variabel Prediktor (beta)

| Model | | Coefficients ^a | | | | | | | | |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 11.813 | 4.522 | | 2.612 | .012 | 2.739 | 20.887 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Demokratis | .211 | .118 | .161 | 1.791 | .079 | -.025 | .448 | .640 | 1.562 |
| | Budaya Organisasi | .738 | .089 | .747 | 8.289 | .000 | .559 | .917 | .640 | 1.562 |

a. Dependent Variable: Sikap Kerja

Pada tabel 4.24 tampak bahwa nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,729 dengan nilai probabilitas (*sig F change*) $0,000 < 0,05$. Ini berarti 72,9 % variabel sikap kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis dan variabel budaya organisasi. Sedangkan sisanya 20,1 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diketahui dalam penelitian ini.

Menurut tabel 4.26 kolom B, persamaan garis regresinya adalah $Y = 11,813 + 0,211 X_2 + 0,738 X_4$ dengan $Y =$ sikap kerja dan $X_2 =$ gaya kepemimpinan demokratis dan $X_4 =$ budaya organisasi. Secara matematis pengaruh X_2 dan X_4 terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila nilai X_2, X_4 masing-masing bertambah 1, maka pengaruhnya adalah nilai Y akan bertambah sebesar $(0,211 + 0,738) = 0,949$

Untuk mendeteksi signifikansi pengaruh X_2 dan X_4 secara serempak terhadap Y dilakukan uji F sebagai berikut:

- h_0 : Variabel prediktor secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat
- h_1 : Variabel prediktor secara serempak tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat

Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas:

Jika nilai kolom *sig* pada tabel 4.25 lebih dari 0,05 maka h_0 diterima

Jika nilai kolom *sig* pada tabel 4.25 kurang dari 0,05 maka h_0 ditolak

Menurut tabel 4.25 kolom *sig/significance* terlihat bahwa nilai signifikansinya adalah 0,000. Nilai ini kurang dari 0,05 berarti h_0 ditolak dan h_1 diterima. Ini berarti Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli. Jadi kesimpulan akhir pada pengujian hipotesis kelima adalah hipotesis kelima terbukti/teruji secara sah kebenarannya.

4.5. Pembahasan Hasil Analisis Data

Tabel 4.27
Resume Hasil Analisa Data

| Ukuran Statistik | Variabel prediktor | | | | Variabel Terikat |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | Y |
| Model persamaan garis regresi | $Y = 60,604 + 0,367 X1$ | $Y = 41,095 + 0,874 X2$ | $Y = 71,400 - 0,800 X3$ | $Y = 11,147 + 0,834 X4$ | |
| Koefisien regresi | 0,367 | 0,874 | -0,800 | 0,834 | |
| Koefisien korelasi | 0,135 | 0,610 | -0,238 | 0,844 | |
| Koefisien determinasi | 0,018 | 0,372 | 0,057 | 0,712 | |
| Simpangan baku data variabel terikat | | | | | 9,790 |
| Kesalahan baku dari estimasi | 9,792 | 7,688 | 9,599 | 5,297 | |

Sumber: Output SPSS dan hasil analisis (diolah)

Keterangan: X1: Gaya kepemimpinan otokratis, X2: Gaya kepemimpinan demokratis
X3: Gaya kepemimpinan bebas kendali, X4: Budaya organisasi
Y: Sikap kerja

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan otokratis sebesar 0,367 menunjukkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang masih

dalam kategori otokratis mengakibatkan perubahan sikap kerja guru/karyawan, namun pengaruh ini tidak signifikan. Hal ini dapat dimengerti bila kita lihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,018 yang berarti hanya 1,8 % sikap kerja guru/karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang otokratis. Di samping melihat koefisien determinasi, nilai kesalahan baku dari estimasi sebesar 9,792, lebih besar 0,002 dari simpangan baku data variabel terikatnya dapat juga diartikan bahwa model regresi ini meskipun dapat digunakan sebagai prediksi namun kurang akurat.

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,874 menunjukkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori demokratis mengakibatkan perubahan sikap kerja guru/karyawan dan pengaruh ini signifikan. Hal ini dapat dimengerti bila kita lihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,372 yang berarti 37,2 % sikap kerja guru/karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis. Di samping melihat koefisien determinasi, nilai kesalahan baku dari estimasi sebesar 7,688 lebih kecil 0,212 dari simpangan baku data variabel terikatnya dapat juga diartikan bahwa model regresi ini dapat digunakan sebagai prediksi dan relatif akurat.

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan bebas kendali sebesar - 0,800 menunjukkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori gaya kepemimpinan bebas kendali mengakibatkan perubahan sikap kerja guru/karyawan yang berlawanan, namun pengaruh ini tidak signifikan. Hal ini dapat dimengerti bila kita lihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,057 yang berarti hanya 5,7 % sikap kerja guru/karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan Kepala

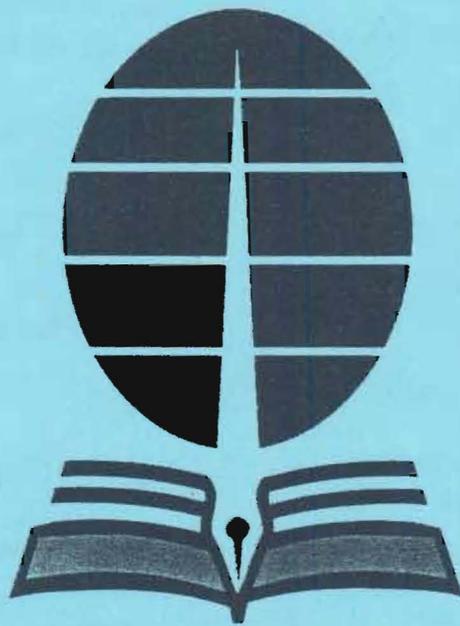
Sekolah yang bebas kendali. Di samping melihat koefisien determinasi, nilai kesalahan baku dari estimasi sebesar 9,599, lebih kecil 0,191 dari simpangan baku data variabel terikatnya dapat juga diartikan bahwa model regresi ini meskipun dapat digunakan sebagai prediksi namun kurang akurat.

Koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,834 menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi di SMA Negeri 1 Matauli mengakibatkan perubahan sikap kerja guru/karyawan, dan pengaruh ini signifikan. Hal ini dapat dimengerti bila kita lihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,712 yang berarti 71,2 % sikap kerja guru/karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Di samping melihat koefisien determinasi, nilai kesalahan baku dari estimasi sebesar 5,297 lebih kecil 4,493 dari simpangan baku data variabel terikatnya dapat juga diartikan bahwa model regresi ini dapat digunakan sebagai prediksi yang akurat.

Karakteristik responden sebagaimana tertera pada tabel 4.7 dan 4.8, bahwa 83,36 % guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli berpendidikan setingkat S-1 dan 90,91 % berusia antara 20 s.d 39 tahun. Hal ini dapat dikatakan bahwa potensi dan pengetahuan yang dimiliki bawahan cukup mampu menjabarkan kebijakan pimpinan sehingga Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam mengambil keputusan yang terkait dengan organisasinya. Di samping itu upaya membangun budaya organisasi yang kuat sangat dimungkinkan. Kondisi ini sejalan dengan signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan.

Sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu seperti yang dilakukan; Nursiah (2004) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan memberi kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budhi (2000) melakukan riset tentang peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di PT Sinar Mas Sidoarjo, menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang otokratis mengakibatkan semangat dan kegairahan kerja rendah sehingga karyawan bekerja tidak efektif, Tabor (1988) tentang gaya kepemimpinan guru besar menunjukkan bahwa peningkatan pencapaian akademis yang baik ada hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan demokratis dan Rosita (2005) tentang budaya organisasi dan kepuasan karyawan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Rangkuman Hasil Penelitian

Tabel 5.1
Rangkuman Hasil Penelitian

| No | Hpotesis Penelitian | Keterangan | Tingkat signifikansi |
|----|---|---------------------|----------------------|
| 1 | Gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli | Teruji kebenarannya | 5 % |
| 2 | Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli | Teruji kebenarannya | 5 % |
| 3 | Gaya kepemimpinan bebas kendali tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli | Teruji kebenarannya | 5 % |
| 4 | Budaya Organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli | Teruji kebenarannya | 5 % |
| 5 | Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli | Teruji kebenarannya | 5 % |

Sumber: hasil analisis data penelitian

5.2. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis penelitian yang telah penulis uraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji t serta pembahasan hasil analisis, terbukti bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori otokratis secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
2. Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji t serta pembahasan hasil analisis, terbukti bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
3. Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji t serta pembahasan hasil analisis, terbukti bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori bebas kendali secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
4. Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji t serta pembahasan hasil analisis, terbukti bahwa budaya organisasi SMA Negeri 1 Plus Matauli pandan yang memuat 7 karakter dasar sesuai pendapat Robbins berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli
5. Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji F (*fisher*) serta pembahasan hasil analisis, terbukti bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kategori

demokratis dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, di masa yang akan datang Kepala Sekolah ataupun unsur pimpinan SMA Negeri 1 Matauli berkaitan dengan upaya membangun sikap kerja guru/karyawan yang akan berdampak pada kinerja guru/karyawan, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Mengingat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap sikap kerja yang positif dan signifikan, maka pengambilan keputusan Kepala Sekolah yang terkait dengan SMA Negeri 1 Matauli sebaiknya lebih banyak mempertimbangkan pendapat dan saran dari guru/karyawan.
2. Mengingat gaya kepemimpinan bebas kendali secara signifikan tidak berpengaruh positif terhadap sikap kerja guru/karyawan, maka di samping bertindak sebagai pemimpin Kepala Sekolah harus bertindak sebagai manajer artinya kebijakan umum yang menyangkut tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sekolah tetap bertumpu pada Kepala Sekolah
3. Mengingat pengaruh budaya organisasi terhadap sikap kerja guru/karyawan positif dan signifikan bahkan sangat kuat (71,2 %), maka budaya organisasi (norma dan nilai-nilai yang telah disepakati secara informal) yang telah ada di SMA Negeri 1 Matauli tetap dipertahankan dan dimantapkan. Kepala Sekolah memberi keleluasaan para guru/karyawan untuk berkreasi, berinovasi dan bekerjasama.

5.4. Keterbatasan dan Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan atau kurang sempurna. Hal ini dapat peneliti jelaskan antara lain; dalam pelaksanaan pengambilan sampel ada beberapa anggota populasi yang tidak mendapat kesempatan dalam pepentuan sebagai sampel (beberapa guru sedang mengikuti pelatihan multimedia di Bogor), di samping itu menurut hemat peneliti masih ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sikap kerja guru/karyawan SMA Negeri 1 Matauli selain faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Misalnya motivasi guru/karyawan, besarnya insentif, kejelasan karir, kualitas input siswa.

Gaya kepemimpinan yang diteliti belum mencakup unsur-unsur yang lebih luas, misalnya kepemimpinan guru, kepemimpinan jajaran yayasan Matauli, kepemimpinan wakil kepala sekolah dan budaya siswa. Sedangkan unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi seperti inovasi, kepercayaan, kejujuran dll. secara konkrit bobotnya juga belum terungkap dalam penelitian ini.

Peneliti telah mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini dan beberapa temuan yang telah didapatkan, oleh karena itu di masa yang akan datang sangat diharapkan untuk ditindaklanjuti penelitian di SMA Negeri 1 Matauli yang dapat mengungkapkan tentang:

- a. Bobot inovasi pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh Yayasan Matauli, Kepela Sekolah, dan Wakil Kepala sekolah
- b. Bobot inovasi proses pengajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru

- c. Bobot inovasi proses administrasi yang dilakukan oleh Tata usaha dan karyawan
- d. Bobot inovasi belajar dan hasil belajar yang dilakukan oleh siswa
- e. Tingkat ketercapaian target dan kerincian dari suatu program yang telah direncanakan
- f. Keseimbangan antara hak dan kewajiban personil SMA Negeri 1 Matauli
- g. Frekuensi konflik di antara personil dan cara mengatasinya
- h. Bobot kejujuran dan kepercayaan (*trust*) di antara personil SMA Negeri 1 Matauli
- i. Kepemimpinan guru dan pengaruhnya terhadap motivasi belajar dan hasil belajar siswa

5.5. Rekomendasi

Penulis dapat memberikan rekomendasi berdasarkan pengalaman yang telah diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini kepada SMA Negeri 1 Matauli. Adapun rekomendasi yang dapat penulis berikan untuk ditindaklanjuti antara lain:

- a. SMA Negeri 1 Matauli segera membuat rumusan tentang bobot inovasi yang dapat digunakan untuk mengukur inovasi/kreatifitas Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru , karyawan dan siswa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya
- b. SMA Negeri 1 Matauli segera merumuskan kurikulum pengembangan diri siswa yang terintegrasi dengan kurikulum setiap mata pelajaran, hal ini dimaksudkan agar penanaman konsep dan perilaku jujur, saling percaya,

berorientasi ke masa depan dan saling menghargai sesama serta memiliki keberpihakan terhadap lingkungan harus dilakukan oleh setiap guru dan segenap pengelola sekolah

- c. SMA Negeri 1 Matauli mengembangkan tim-tim kerja dengan spesifikasi tugas, untuk mendukung tujuan organisasi
- d. SMA Negeri 1 Matauli mengoptimalkan gaya kepemimpinan demokratis pada setiap tingkatan manajemen (Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru dan Staf administrasi)
- e. SMA Negeri 1 Matauli segera merumuskan perencanaan karir guru secara jelas

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Z.I., Sedyaningsih, s., Priono, M., & Zubaidah, I. (2006). *Pedoman Penulisan Tesis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic Management in Education*. London : ASAGE Publication Company.
- Dalimunthe, R.F. (2000). *Pengaruh Budaya pada Suatu Organisasi*. Medan: USU Press.
- Dalimunthe, R. F. (2002). *Pengaruh Karakteristik Individu, kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Usaha serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun dan Bordir di Sumatera*. Disertasi
- Davis, K., & Newstrom, W.J. (1996) . *Perilaku Dalam Organisasi* . Jakarta: PT.Erlangga.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Deraman, K. (1998). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Zon Pudu Kuala Lumpur*. Dalam [www. unimas.com](http://www.unimas.com). Diakses tanggal 01 Mei 2006.
- Edwin, A.L. (2002). *Esensi Kepemimpinan, Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta: Penerbit Mitra Utama.
- Endi, H., & Saptopo, B.I. (2005). *Menulis Skripsi*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Fathoni, Abdurrahmad. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Ginting, P. (2005). *Teknik Penelitian Sosial*. Medan: USU press.
- Ginting, P. (2006). *Pemasaran Produk Pertanian: Studi Empiris tentang Marjin Pemasaran dan Efisiensi Pemasaran Sayuran di Kotamadya Bandung*. Medan: USU press.
- Iswanto, Y. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

- Iswanto, Y., Sylvana, A., & Muktiyanto, A. (2005). *Pedoman Mata Kuliah Seminar Penelitian*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Kahar, I.A. (2003). *Budaya Kerja dan Sikap Inovatif sebagai Faktor Pendukung Kinerja Para Pustakawan*. Medan: USU Press.
- Kenneth, N.W., & Gary, A.Y. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Mansoer, F.W. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Nupikso, G. (2005). *Panduan Mata Kuliah Workshop Penelitian*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nursiah. (2004). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Indosat Divisi Regional Barat Medan*. Medan: Program Pascasarjana USU.
- Pranesti, G., & Roekhudin. (1999). *Analisa Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Penetapan Penganggaran Partisipasi*. Dalam, www.unibraw.com diakses tanggal 01 Mei 2006.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahmawati, D., & Herahwati, N. (2004). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Reksohadiprojo, S., & Handoko, H. (2001). *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur, dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbin, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbin, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Santoso, S. (2005). *Menguasai Statistic di Era Informasi dengan SPSSfor Windows 12*. Jakarta: Percetakan PT.Gramedia.
- Simbolon, A.P. (2005). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Di Politeknik Negeri Medan*. Medan: Program Pascasarjana USU.
- Sugiono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Supranto, J. (1991). *Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran*. Jakarta:

Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Tabor, & Ulin. *Gaya Kepemimpinan Guru Besar dengan Keberkesanan Sekolah kajian Di Daerah Seratok Serawak* . Dalam, www.unimas.com diakses tanggal 01 Mei 2006.

Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses. Seri tele seminar internasional*. PT.Pustaka Delapratasa.

Tyson, S., & Jackson, T. (2000). *Perilaku Oreganisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Umar, H. (2003). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

White, & Eales, R. (2000). *How to be a betterLeader*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Wijaya, T., & Amin. (2003). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.