

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU DI SMP NEGERI 3 JEMBER**

TIMAN
03/09
R02
P-



Yusron Rozzaid

090610113

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2009**

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU DI SMP NEGERI 3 JEMBER

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

Yusron Rozzaid

090610113

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2009

Tanggal 19 Maret 2009

Lembar pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL16 Mei 2009.....

Oleh

Pembimbing



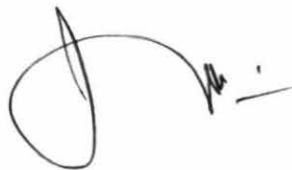
Dr. Hj. Siti Sulasmi., MSi Psi.

NIP. 130 787 690

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Manajemen

Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Drs. Y. Lilik Rudianto, MBA., PhD

NIP. 131 967 670

Telah diuji pada

Tanggal 19 Maret 2009

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph.D

Anggota : 1. Dr. Hj. Siti Sulasmi., MSi Psi.

2. Dr.H. Warsono, SE., ME

3. Dra.Ec.Hj. Nurtjahja Moegni, MSi.

4. Dra.Ec. Praptini Yulianti, MSi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karunianya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terimakasih sebesar-besarnya saya sampaikan kepada Dr. Hj. Siti Sulasmi., MSi Psi. sebagai pembimbing yang penuh perhatian telah memberikan bimbingan, semangat, saran serta tentunya ilmu yang bermanfaat.

Terimakasih sebesar-besarnya saya sampaikan kepada bapak, ibu dosen yang telah mengajar, memberikan dan berbagi ilmu selama ini. Mudah-mudahan ilmu yang bapak, ibu berikan akan memberi manfaat yang baik dan mendapat ridho dari Allah SWT.

Terimakasih setulusnya saya sampaikan juga kepada istri tercantik dan tercinta Marte Isnaini, SPd, anakku tersayang "*my boy*" Ghathfan yang bikin hidup lebih hidup, bapakku Drs. H. Baharudin Rosyid, MBA dan ibuku Hj. Zubaidah tidak pernah lelah memberikan dorongan untuk lebih maju, papa H. Bisri dan mama Hj. Marfu'ah SPd. Terimakasih juga untuk Mas I'ib dan keluarga yang telah banyak membantu kelangsungan perkuliahan, mas O'on dan keluarga, Mas Uvic dan keluarga. Andis dan keluarga atas dukungan yang telah diberikan kepada saya selama ini. Telah banyak pengorbanan yang diberikan kepada saya, semoga saya dapat mengamalkan ilmu yang diperoleh untuk kebaikan bagi umat manusia.

Terimakasih juga saya sampaikan kepada Drs. H. Poniman, MM selaku kepala sekolah, Drs. Putut Purwonodadi, M.Pd selaku Wakasek dan seluruh guru di sekolah SMP Negeri 3 Jember atas kesediaan dan bantuan selama melakukan penelitian. Semoga SMP Negeri 3 Jember menjadi selalu menjadi sekolah terbaik seperti yang diharapkan.

Tidak lupa saya sampaikan juga terimakasih kepada teman-teman seperjuangan di S1 terutama kepada Dimas Bimo dan keluarga, Rizal Udin dan istri Ririn, keluarga Artha dan Anas, Andik Hermawan sekeluarga, dan Tosa sekeluarga. Teman-teman di S2 seperti Esti, Ririn, Fahmi, Bambang, Riski, yang selama ini saling menyemangati. Semoga kita semua memperoleh kesuksesan.

Keberhasilan saya dalam menyelesaikan tesis ini tidak luput dari bantuan yang telah diberikan oleh teman-teman dari sekertariat Ilmu Manajemen terutama terimakasih saya sampaikan kepada Mas Puji dan Mbak Riska atas bantuan, kepedulian, kesabarannya.

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 3 Jember

Penelitian ini dilakukan pada sekolah yang memiliki keberhasilan organisasi yaitu SMP Negeri 3 Jember yang menjadi sekolah “Bertaraf International” pertama dan satu-satunya di Kabupaten Jember. Sekolah ini dipimpin oleh seorang pemimpin yang visioner, selalu berusaha melakukan perubahan-perubahan yang dianggap dapat menjadikan sekolahnya lebih baik.

Dalam memimpin sekolah, kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan karena bukanlah suatu yang mudah untuk mengajak para guru mendukung perubahan yang diharapkan. Akan tetapi dengan keyakinan yang kuat kepala sekolah mampu meyakinkan para guru untuk dapat terlibat aktif mendukung perubahan yaitu “menjadikan SMP Negeri 3 Jember sebagai sekolah yang terbaik”, minimal di Kabupaten Jember.

Dalam upaya mewujudkan kepala sekolah mendukung sepenuhnya upaya para guru untuk meningkatkan kemampuan diri, melakukan pengembangan kualitas belajar mengajar sehingga guru mempunyai skill mengajar yang sesuai dengan perubahan yang sedang berjalan. Saat ini, para guru mampu mengajar, membuat materi mengajar dengan bahasa Inggris serta mampu mengoperasikan fasilitas belajar mengajar yang menggunakan teknologi komputer audio visual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai motivasi kerja guru sebesar 4,329 termasuk dalam kategori sangat tinggi (>4.2), disamping itu perilaku kepemimpinan kepala sekolah masuk dalam kategori tinggi (3,952). Perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja guru. Sementara perilaku berorientasi tugas tidak berpengaruh, salah satu alasannya adalah karena sebagian besar para guru telah memiliki pengalaman yang lama dalam mengajar sehingga mereka tidak terlalu memerlukan campur tangan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mengusulkan kepada kepala sekolah untuk terus memberi kesempatan kepada guru untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan, memberikan masukan dan saran untuk membantu meningkatkan kinerja guru, tidak lupa untuk memberikan pujian atas keberhasilan dan kontribusi para bawahan, serta memberikan kesempatan promosi kepada para guru dengan pertimbangan jika guru menunjukkan keberhasilan atau reputasi.

SUMMARY

The Influence of Leadership to Teacher Working Motivation At State Junior High School Three of Jember

This study is done at school have organizational achievement that is State Junior High School Three of Jember become the first and the only one to be "International Level" in Sub-Province of Jember. This School is led by which is a principalship that always attempt to make better changes for school.

In leading school, the principalship meet various challenge because is not easy to invite teachers to support expected change. However with he has a strong confidence and assuring all of teachers to be able to involve active support change to make their school to be the best in Sub-Province of Jember.

Effort to realizing organization vision, the principalship support fully strive all of teacher to increase ability, make development on teaching and learning so that matching teacher skill with change. Now, teachers can teach with English, using visual audio computer technology.

Conclusion of the study are behavior of leadership of task, change and relation oriented together have a significant influence to teacher work motivation. Task-oriented (X1) isn't proven have partial significant influence to teacher work motivation. Relations-oriented (X2) and change-oriented (X3) leadership behavior is proven significant influence to teacher work motivation.

Result of this research propose to the principalship to continue to give opportunity for teacher to develop their work skill in work, suggestion and advise to improve teacher performance, give praise of teacher contribution and achievement, and also give opportunity of promotion to teacher that showing reputation.

ABSTRACT

The Influence of Leadership to Teacher Working Motivation At State Junior High School Three of Jember

Purpose of this study is to test leadership behavioral influence from theory of Yukl (2006:66) that consist of behavior of leadership of work, relations and change orientation to teacher work motivation.

Research design used is descriptive analysis with field survey. Forty one questioners is used to be research instrument that used to get data from forty one teachers to assessment leadership behavior of principalship, on the contrary to assess teacher work motivation is done by Human Development Division. To prove hypothesis used statistical analysis Multiple Linear Regression to test stimulant and partial correlation between variables independent and dependent.

Result of this study showed that value of teacher motivation is very high category ($>4,2$) that is 4,329; beside leadership behavior is high category (3,952). Change oriented is dominant behavior of leadership to influence teacher work motivation. Task oriented is not significant, one of reason because generally teachers have long work experience to be teacher so not really need leadership interference.

Conclusions the study showed that F test value is equal to 9,532 ($p < 0,05$) that mean all of behavior of leadership include task, change and relations oriented together have an significant influence to teacher work motivation. Result of parsial influence task-oriented (X1) showed by t test equal to 0,572 with significant 0,571 ($p < 0,05$) its meaning do not have partial significant influence to teacher work motivation. T test value of partial relations-oriented (X2) 0,023 ($p < 0,05$) that means have partial significant influence to teacher work motivation. T test value of partial change-oriented (X3) 0,013 ($p < 0,05$) that means have partial significant influence to teacher work motivation

Key words: multidimensional leadership; task, relation and change oriented; work motivation

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Persetujuan	iv
Penetapan Panitia	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	vii
Summary	viii
Abstrak	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.3.1 Tujuan Umum	4
1.3.2 Tujuan Khusus	5
1.4 Manfaat	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kepemimpinan	20
2.2.1 Definisi, fungsi dan efektifitas kepemimpinan	20
2.2.2 Memimpin perubahan dalam organisasi	24
2.3 Pendekatan Penelitian Kepemimpinan	25
2.3.1 Pendekatan perilaku (<i>behaviour approach</i>)	25
2.3.2 Pendekatan utama perilaku multidimensional Yukl	26
2.4 Perilaku Spesifik Kepemimpinan Multidimensional / <i>Hierarchical Taxonomy Yukl</i>	31
2.4.1 Perilaku berorientasi tugas (<i>task behavior</i>)	31
2.4.1.1 <i>Short-term planning (planning)</i>	32
2.4.1.2 <i>Clarifying roles (clarifying)</i>	33
2.4.1.3 <i>Monitoring operations (monitoring)</i>	34
2.4.2 Perilaku berorientasi hubungan (<i>relations behavior</i>)	36
2.4.2.1 <i>Consulting</i>	36
2.4.2.2 <i>Supporting</i>	37
2.4.2.3 <i>Recognizing</i>	39
2.4.2.4 <i>Developing</i>	40
2.4.2.5 <i>Empowering</i>	41
2.4.3 Perilaku berorientasi perubahan (<i>change behavior</i>)	42
2.4.3.1 <i>Envisioning change (visioning)</i>	42
2.4.3.2 <i>Taking risk for change (risk taking)</i>	45
2.4.3.3 <i>Encouraging innovative thinking (innovating)</i>	46

2.4.3.4	<i>External monitoring (scanning)</i>	47
2.5	Kepemimpinan dalam Organisasi Sekolah di Indonesia	48
2.6	Pendekatan Penelitian Kepemimpinan yang Digunakan	58
2.7	Motivasi	60
2.7.1	Konsep dan definisi motivasi	60
2.7.2	Fungsi dan tujuan motivasi	64
2.7.3	Kerja dan motivasi kerja	65
2.7.4	Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi kerja	67
2.8	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	69
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	72
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	72
3.2	Hipotesis	72
BAB IV	METODE PENELITIAN	74
4.1	Rancangan Penelitian	74
4.2	Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	
4.3	Variabel Penelitian	74
4.3.1	Klasifikasi variabel	75
4.3.2	Definisi operasional variabel	75
4.4	Instrumen Penelitian	76
4.4.1	Jenis data	79
4.5	Lokasi dan Waktu Penelitian	79
4.6	Prosedur Pengambilan Data	80
4.6.1	Uji validitas	81
4.6.2	Uji reliabilitas	82
4.7	Cara Pengolahan dan Analisis Data	83
4.7.1	Teknik analisis	83
4.7.2	Uji hipotesis	89
4.7.3	Uji asumsi klasik	91
4.7.3.1	Uji multikolinieritas	91
4.7.3.2	Uji heterokedastisitas	92
4.7.3.3	Uji normalitas	94
4.7.3.4	Uji linieritas	94
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN	96
5.1	Deskripsi Obyek Penelitian	96
5.1.1	Kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 3 Jember	96
5.1.2	Sejarah SMP Negeri 3 Jember menjadi "Sekolah Bertaraf Internasional"	99
5.2	Deskripsi Subjek Penelitian	100
5.2.1	Karakteristik usia	100
5.2.2	Karakteristik jenis kelamin	101
5.2.3	Karakteristik status kepegawaian	101
5.2.4	Karakteristik masa kerja	102
5.2.5	Karakteristik masa kerja di SMP Negeri 3 Jember	102
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	103
5.3.1	Deskripsi variabel independen	103
5.3.2	Deskripsi variabel dependen motivasi kerja (Y)	105
5.4	Uji Validitas dan Reliabilitas	106
5.4.1	Uji validitas	106

5.4.2 Uji reliabilitas	110
5.5 Analisis dan Uji Hipotesis	111
5.5.1 Analisis regresi linier berganda.....	111
5.5.2 Uji hipotesis	113
5.6 Uji Asumsi Klasik	115
5.6.1 Uji multikolinieritas	115
5.6.2 Uji heterokedastisitas	115
5.6.3 Uji normalitas	117
5.6.4 Uji linieritas	117
5.7. Analisis kuadran dan grafik line.....	118
BAB 6 PEMBAHASAN	123
BAB 7 PENUTUP	129
7.1 Kesimpulan	129
7.2 Saran	130
1. Daftar Pustaka	132
2. Lampiran	135

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Perbandingan Penelitian Leitwood dengan Teori Kepemimpinan	11
Tabel 2.2 : Variabel dalam penelitian Leitwood	12
Tabel 2.3 : Tingkat Kepentingan Keahlian Profesional.....	13
Tabel 2.4 : <i>Multidimensional / Hierarchical Taxonomy Behaviour</i>	31
Tabel 2.5 : Perbandingan Taksonomi Multidimensional Yukl, Penelitian Terdahulu, dan Konsep Kepemimpinan Kepsek di Indonesia ...	59
Tabel 2.6 : Motif, Motivasi, Perilaku, Tujuan dan Kinerja	63
Tabel 4.1 : Kisi-kisi Instrumen Penilaian Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah	77
Tabel 4.2 : Interpretasi Nilai Rata-Rata	79
Tabel 4.3 : Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	85
Tabel 4.4 : Pedoman Penentuan Prioritas Perilaku Kepemimpinan	89
Tabel 4.5 : Uji Multikolinieritas	92
Tabel 4.6 : Uji Heteroskedastisitas	93
Tabel 4.7 : Uji Normalitas	94
Tabel 4.8 : Uji Linieritas	95
Tabel 5.1 : Usia Responden	101
Tabel 5.2 : Jenis Kelamin Responden	101
Tabel 5.3 : Status Kepegawaian Responden	101
Tabel 5.4 : Masa Kerja Responden	102
Tabel 5.5 : Masa Kerja Responden di SMPN 3 Jember	103
Tabel 5.6 : Rata-rata Variabel, Sub Dimensi dan Indikator Perilaku Kepemimpinan.....	104
Tabel 5.7 : Nilai Rata-Rata Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)	105
Tabel 5.8 : Hasil Uji Validitas Deskriptor Perilaku Kepemimpinan Orientasi Tugas (X1)	107
Tabel 5.9 : Hasil Uji Validitas Deskriptor Perilaku Kepemimpinan Orientasi Hubungan (X2)	108
Tabel 5.10 : Hasil Uji Validitas Deskriptor Perilaku Kepemimpinan Orientasi Perubahan (X3)	109
Tabel 5.11 : Hasil Uji Validitas Deskriptor Motivasi Kerja	109
Tabel 5.12 : Pengujian Reliability Consistency Internal	110
Tabel 5.13 : Rangkuman Hasil Regresi Linier Berganda	111
Tabel 5.14 : Rangkuman Hasil Uji Multikolinieritas	116
Tabel 5.15 : Rangkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas	116
Tabel 5.16 : Rangkuman Hasil Uji Normalitas	117
Tabel 5.17 : Rangkuman Hasil Uji Linieritas	118
Tabel 5.18 : Kesimpulan Rekomendasi Evaluasi Perilaku Kepemimpinan ...	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Sebab Akibat Antar Jenis Utama	
	Variabel Kepemimpinan	25
Gambar 2.2	Dua Konsep Orientasi Perilaku	30
Gambar 2.3	Kontinum Prosedur Pengambilan Keputusan	37
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual	72
Gambar 4.1	Analisis Kuadran	87
Gambar 5.1	Hasil Analisis Kuadran	119
Gambar 5.2	Prioritas Evaluasi Perilaku Pemimpin	120

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1.a	Kuesioner Perilaku Kepemimpinan	134
Lampiran	1.b	Kuesioner Motivasi Kerja	140
Lampiran	2	Output Uji Validitas dan Reliabilitas	142
Lampiran	3	Output Regresi Linier Berganda	153
Lampiran	4	Output Uji Asumsi Klasik	155
Lampiran	5	Output Korelasi Item dengan Motivasi Kerja	160

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia pendidikan formal merupakan salah satu elemen pembentuk individu-individu yang kelak akan berkontribusi terhadap berbagai bidang. Baik atau buruknya kualitas individu ditentukan dari kualitas pendidikan yang mereka dapat yaitu jenjang pendidikan yang telah mereka lalui. Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila SDM didalam sekolah mampu mewujudkannya. Didalam sekolah peran kepala sekolah dan guru sangat vital bagi kualitas perkembangan proses pendidikan siswa, oleh karena itu merupakan hal yang menarik untuk mengetahui dunia pendidikan dipandang dari sudut sumber daya manusia.

Melihat perkembangan sekolah menengah pertama di kota Jember, maka terdapat beberapa sekolah yang telah menunjukkan perkembangan pesat yang layak mendapat perhatian. Salah satunya adalah SMP Negeri 3 Jember yang dalam beberapa tahun belakang ini mampu menunjukkan ada perkembangan yang cepat dalam rangka menjadi "Sekolah Bertaraf Internasional". Sekolah tersebut melakukan perubahan terhadap guru maupun pimpinan, melakukan pembangunan, fisik gedung, penambahan kelas, serta fasilitas untuk pembelajaran siswa. Secara fisik, fasilitas pembelajaran, sekolah ini meninggalkan jauh sekolah-sekolah yang lain.

Keberhasilan sebuah organisasi berupa *'organizational achievement'* seperti yang ditunjukkan oleh SMP Negeri 3 Jember merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti. Pemimpin dalam sekolah ini mempunyai visi yang besar

yaitu mampu menangkap kebutuhan masyarakat ke depan akan pendidikan berkualitas, melakukan diferensiasi yang penting dibanding sekolah lain, serta mampu menyambut peluang yang diberikan pemerintah yang sedang ‘berpihak’ kepada dunia pendidikan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai salah satu fungsinya utama yaitu menjadi “agen” perubahan bagi organisasi dan anggotanya. Seorang pemimpin tidak akan berhasil apabila tidak mampu mempengaruhi bawahan untuk melakukan perubahan menuju cita-cita yang besar. Sebuah keberhasilan organisasi tidak dapat dicapai apabila seorang pemimpin tidak mampu memotivasi bawahan untuk mendukung visi dan misinya.

Kemampuan seorang pemimpin untuk memperoleh dukungan dapat diperoleh dengan cara menciptakan, membentuk, membina, mempertahankan kualitas hubungan yang baik dengan para guru. Seorang kepala sekolah dapat memberikan porsi yang cukup untuk memberikan perhatian kepada perilaku kepada hubungan “interpersonal” yang produktif dengan para guru. Disamping itu kepala sekolah perlu memberikan kejelasan terhadap tugas-tugas para guru sehingga mereka dapat menjalankan peran mereka sesuai yang diharapkan oleh pemimpin.

Keberhasilan organisasi tidak mungkin dapat diraih apabila para karyawan tidak mempunyai motivasi yang kuat untuk berhasil. Oleh karena itu, untuk sampai pada kinerja organisasi yang tinggi, maka seorang pemimpin terlebih dahulu harus mampu memotivasi para bawahan. Terkait dengan kepemimpinan di organisasi sekolah, kepala sekolah dapat memotivasi bawahan secara langsung maupun tidak langsung. Kepala sekolah dapat memberikan motivasi langsung

dengan berbagai cara seperti insentif, penghargaan atas prestasi. Sedangkan cara lain yang tidak langsung adalah dengan menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif. Seorang guru akan termotivasi bekerja apabila lingkungan kerja mendukung, terjadi kerjasama yang baik diantara guru, tugas dan tanggung jawab jelas, adanya keinginan guru untuk berprestasi.

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana kegiatan pendidikan sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melaksanakan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal ini disebabkan oleh berbagai sebab yang menurut Belle (2007) salah satunya adalah kepemimpinan.

Menurut Yukl (2006:66) perilaku kepemimpinan mempunyai tiga dimensi yaitu dimensi kepemimpinan orientasi tugas, hubungan dan perubahan. Kepemimpinan tiga dimensi ini dikenal sebagai *Multidimensional Taxonomy* Yukl yang merupakan perluasan dari pendekatan dua faktor yaitu tugas dan hubungan.

Melihat pentingnya peran pemimpin terhadap motivasi kerja guru yang dan perannya dalam mencapai keberhasilan organisasi, maka akan dilakukan penelitian pada sekolah yang “berprestasi secara *organizational achievement*” dengan judul pada pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

- 1) Apakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas, hubungan dan perubahan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember?
- 2) Apakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember?
- 3) Apakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi hubungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember?
- 4) Apakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi perubahan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember?
- 5) Mana diantara perilaku kepemimpinan diatas yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan umum

Tujuan secara keseluruhan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas, hubungan dan perubahan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh perilaku perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas secara parsial terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh perilaku perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi hubungan secara parsial terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh perilaku perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi perubahan secara parsial terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh perilaku perilaku kepemimpinan yang dominan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.

1.3.1 Tujuan khusus

Memberikan masukan kepada kepala sekolah dan para guru karena jika penerapan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dijalankan dengan baik maka motivasi kerja guru akan meningkat, jika motivasi kerja guru meningkat maka akan meningkatkan pula kinerja serta akan berdampak pada kesuksesan sekolah.

1.4 Manfaat

1. Bagi sekolah, agar dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk memperbaiki kinerja organisasi.
2. Bagi pimpinan, sekolah agar dapat memperoleh informasi dari hasil penelitian ini sebagai alat untuk evaluasi dalam melaksanakan kepemimpinan..

3. Bagi guru, hasil penelitian sebagai masukan agar dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja untuk menjadi guru yang lebih baik.
4. Bagi *stakeholder* hasil penelitian agar dapat dijadikan pertimbangan untuk ikut meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan SDM guru
5. Bagi pihak terkait agar dapat menindaklanjuti hasil penelitian untuk menetapkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan motivasi kerja guru.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Katheleen Trail, Andrea Jean Quin, Leithwood., et al, George Sear dan Louis Jinot Jinot Belle.

- 1) Trail, Kathleen. 2000. *Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform. East Seventh St.* • Austin, Texas 78701 • 512.476.6861 • 800.476.6861 • www.sedl.org/csrd.

Pada era yang selalu berubah, Kathleen Trail (2000 : 1-3) dalam artikelnya berjudul "*Taking the lead : the role of principals in scholl reform*" menjelaskan bahwa terjadi perubahan fungsi dan peran kepala sekolah, dimana kepala sekolah saat ini lebih banyak mempunyai tugas yang beragam (*multitask*) dalam memimpin organisasinya, memerlukan kreativitas (*creativity*) dalam pemecahan masalah (*problem solving*). Beberapa karakteristik / peran yang diperlukan kepala sekolah (*principalship*) dalam memimpin organisasinya secara efektif terutama menghadapi perubahan, yaitu peran kepala sekolah sebagai :

1. *Psychologist*. Kepala sekolah dapat diakses oleh setiap murid dan guru dengan lebih mudah, menjadi penyuara ide dan emosi, dengan sungguh-sungguh mampu mendengar masukan dari guru dan siswa dan meletakkan nilai budaya bagi kemajuan sekolah dalam menghadapi perubahan.
2. Guru (*teacher*). Menjadi contoh sebagai guru saat mengajar, serta menjadi pemandu (*guides*) dan contoh (*model*) bagi guru yang menginginkan

perubahan yang penting dimana para guru akan menjadi belajar untuk diri mereka sendiri.

3. *Manajer fasilitas (facilities manager)*. Meskipun pekerjaan memperhatikan aspek fisik dari sekolah kelihatannya tidak terlalu penting, akan tetapi jika kepala sekolah mampu memberikan perhatian pada aspek ini akan memberikan hasil yang signifikan terhadap prestasi siswa. Misal siswa yang berprestasi dipampang di ruang kelas, sekolah yang bersih, indah akan membuat rasa bangga seluruh anggota organisasi.
4. *Philosopher*. Kepala sekolah mampu membentuk, mengkomunikasikan suatu budaya, nilai-nilai, kepercayaan organisasi kepada anggota dimana hal ini akan menjadi identitas sekolah. Dalam prosesnya kepala sekolah dapat melibatkan stakeholder.
5. *Police officer*. Kepala sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif melalui “*walking the beats*” dan “*keep the peace*” pemecahan dan penengah masalah. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan interaksi secara sehat, menerima dan mendengarkan masukan dari guru, dan mendorong partisipasi guru dalam pemecahan masalah.
6. *Diplomat*. Standar bagi kepemimpinan kepala sekolah yang pertama kali dikembangkan pada 1989 oleh the *American Association of School Administrators* (AASA) meliputi dua hal yaitu berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai diplomat, yaitu “*skills in school governance and collaborative policy formation that demonstrate an understanding of the larger... context*” and “*effective communication and community relations skills.*” Dalam tindakannya sebagai penghubung dengan pihak stakeholder,

- kemampuan ini sangat dibutuhkan. mampu menjalin hubungan dengan stakeholder, dengan melakukan sebuah program reform
7. *Social worker*. Kepala sekolah berperan dalam ikut membantu menangani permasalahan siswa baik yang berasal dari dalam maupun luar sekolah dengan bekerjasama dengan pihak keluarga siswa maupun masyarakat. Kegiatan yang dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan aman dan nyaman dimana siswa dapat belajar secara baik yang mampu membantu perkembangan emosional siswa.
 8. *Mentor*. Berperan dalam sharing pengetahuan profesional dengan para guru, menjadi "contoh perilaku" (*expected behavior*) bagi para guru, menunjukkan keterbukaan, *nonjudgemental*, menciptakan sebuah visi dan kepercayaan, mendorong para guru untuk mencoba hal baru yang bisa memberi manfaat bagi siswa. Jika hal ini dilakukan maka para guru akan merasa didukung sepenuhnya dalam kondisi apapun bahkan jika mengalami kegagalan. Peran ini sangat penting terutama dalam hal yang berkaitan dengan penerapan perubahan.
 9. *Public relation director*. Kepala sekolah saat ini dituntut untuk lebih memberikan perhatian kepada *public relation* untuk memperoleh komitmen dari orangtua murid maupun lingkungan sekitar. Seperti pada sebuah perusahaan, sekolah menjadikan orang tua siswa dan anggota komunitas dan siswa sebagai mitra (*client*). Tujuan utama dari fungsi ini adalah memastikan hasil belajar siswa dengan melibatkan stakeholder untuk mempelajari sekolah.
 - 10 *Coach*. Sebagai pelatih, kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai seorang yang mengajar saja, akan tetapi juga membuat tujuan dan menginspirasi

mereka untuk mencapainya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pengetahuan dan aplikasi kepada anggota organisasi untuk meningkatkan skill mereka. Memastikan bahwa tim dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Disamping menciptakan visi, kepala sekolah harus mampu membentuk sebuah tim yang terdiri dari para guru, meningkatkan skill dan pembelajaran yang berkelanjutan, meningkatkan kinerja dan memberikan inspirasi.

11. *Cheerleader*. Kepala sekolah perlu memberikan penghargaan, pujian atas keberhasilan yang telah dicapai para guru sebagai bawahannya.

- 2) Andrea Jean Quinn. 2005. Thesis. *School Leadership, Culture, and Teacher Stress : Implication for Problem Students*. School of Applied Psychology. Griffith University.

Jenis penelitian yang digunakan kualitatif (FGD) diperkuat dengan data kuantitatif menggunakan kuesioner. Quinn (2005:45) mengutip temuan Hipp (1996, 1997) yaitu adanya hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan kepala dengan rasa keyakinan guru untuk mencapai sasaran yang sulit (*teacher's efficacy*). Pendekatan perilaku yang digunakan adalah transformasional yang meliputi perilaku:

1. *Model behaviour*. Menjadi contoh perilaku.
2. *Believes in teacher capacity*. Mempercayai kapasitas guru.
3. *Inspires group purpose*. Memberikan inspirasi bagi kelompok.
4. *Promote teacher empowerment and shared decision making*. Mendukung empowermen dan pendelegasian pembuatan keputusan.
5. *Reccognises teacher effort*. Menghargai upaya guru.
6. *Provide personal and professional support*. Memberikan dukungan personal dan profesional.
7. *Manages student behaviour*. Memanajem perilaku murid.
8. *Promote a sense of community*. Menciptakan rasa kebersamaan.
9. *Fosters team work and collaboration*. Membantu berkembangnya kerjasama tim dan kolaborasi.

10. *Influences teacher's work and its outcome*. Memberi pengaruh terhadap hasil dan pekerjaan guru.

3) Leithwood., et al. 2006. Research Report. *Succesful School Leadership : What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan objek yang spesifik dalam konsep kepemimpinan. Leithwood et al. (2006 : 30) mengelompokkan praktek kepemimpinan kepala sekolah (*principalship*) dan membandingkannya dengan taksonomi perilaku manajerial yang disampaikan Yukl (1998) dan teori lain seperti tampak pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Leithwood dengan Teori Kepemimpinan

<i>Core Leadership Practices</i>	<i>Yukl's Taxonomy of Managerial Behaviour</i>	<i>Alternatif Leadership Theories</i>
SETTING DIRECTION		
<i>Vision</i>	<i>Motivating and inspiring</i>	<i>Charismatic and</i>
<i>Goals</i>	<i>Clarifying roles and Objectives</i>	<i>Transformasional theory</i>
<i>High Performance expectations</i>	<i>Planing and Organizing</i>	<i>Substitutes theory</i>
DEVELOPING PEOPLE		
<i>Individualized support/consideration</i>	<i>Supporting</i>	<i>Charismatic and</i>
<i>Emotional understanding and support</i>	<i>Developing and mentoring</i>	<i>Transformasional theory</i>
<i>Intellectual stimulation</i>	<i>Recognising</i>	<i>Ohio State, Contingency</i>
<i>Modeling</i>	<i>Rewarding</i>	<i>Model, Path-goal theory,</i>
<i>Building a collaborative culture</i>	<i>Managing conflict and team building</i>	<i>Transformational theory,</i>
<i>Structuring the organization to facilitate work</i>	<i>Delegating</i>	<i>LMX, Individual leadership</i>
<i>Creating productive relations with families and communication</i>	<i>Consulting</i>	<i>Transformasional theory</i>
<i>Connecting the school to its wider environment</i>	<i>Networking</i>	<i>Charismatic and</i>
<i>Staffing</i>	<i>Monitoring</i>	<i>Transformasional theory</i>
<i>Resources</i>		<i>Participative Leadership</i>
<i>Monitoring</i>		<i>Ohio State, Contingency</i>
<i>Buffering staff from distractions to their core work</i>		<i>Model, Participative</i>
		<i>Leadership, Path-goal theory</i>

Sumber : Jurnal Leithwood. et al., (2006 : 30)

Berikut ini sebagian variabel-variabel dari berbagai literatur yang terdapat pada *research report* Leithwood et al. (2006 : 112) serta efeknya terhadap pembelajaran siswa.

Tabel 2.2
Variabel dalam penelitian Leithwood

<i>Variables</i>	<i>Strength of Evidence</i>	<i>Size of Effects</i>
<i>Leader: Direction setting (vision, goals, high expectations)</i>	R	M
<i>Leader: Developing people (individual support, intellectual stimulation, modeling)</i>	R	M
<i>Leader: Redesigning the organization (culture, structure, partnership family, outside connections)</i>	R	M
<i>Leader Practices: Managing the teaching and learning programme (staffing, resources, monitoring, buffering)</i>	M	M
<i>Distribution Of Leadership Practices</i>		
<i>Sources</i>	R	U
<i>Functions</i>	R	U
<i>Patterns</i>	W	U
<i>Roots (Antecedents) Of Leadership Practices: Cognitive Intellectual functioning</i>	M	M
<i>Problem solving</i>	M	M
<i>Knowledge W L</i>	W	L
<i>Roots (Antecedents) Of Leadership Practices: Affective</i>		
<i>Personality</i>	M	M
<i>Motivation</i>	M	M
<i>Social appraisal skills (empathy)</i>	R	M
<i>Emotional Understanding</i>	W	S
<i>Intervening Variables: Immediate Colleagues</i>	R	M

¹R = Robust, M = Moderate, W = Weak

²L = Large, M = Moderate, S = Small (but significant), U = Unknown

Sumber : Jurnal Leithwood. et al., (2006 : 112)

- 4) Sears, George. 2006. *The Principalsip : A Study of Prescriptions, practices and Perceptions within a Cristian Scholl Context*. A Portofolio Of Research Submitted for the Doctor of Educational Award School of Education. Faculty of the Proffesions The University of Adelaide.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah peneltian deskriptif. Roe dan Drake (1974: 13-14) dalam Sears (2006: 39-40) mendefinisikan dual konsep *principalsip* sebagai kombinasi dari *administrative-managerial* dan *educational leadership*.

Bagi kepala sekolah, kemampuan *Leadership* merupakan lebih dipentingkan dibanding kemampuan manajerial, hal ini disampaikan oleh Williams (2002) dalam Sears (2006: 103) menerangkan bahwa "*Leadership is now a central function of the principalship*". Pendapat ini sesuai dengan hasil penelitian Sear (2006: 209) yang menggambarkan tingkat kepentingan para responden (*teacher, student, parent, board*) terhadap aspek-aspek yang *profesional skill* yang diperlukan oleh *principalship* seperti tampak pada tabel 2.3, dimana *leadership* merupakan paling penting yang dimiliki seorang kepala sekolah.

Tabel 2.3
Tingkat Kepentingan Keahlian Profesional

Professional Skills	Rata-rata Index
Most Important	
Leadership	94
Communication	90
Staff Management	88
Inter-Personal Relationship	85
Least Important	
Financial Planning	59
Marketing and Publicity	50
Record Keeping	47
Building Development	46

Sumber : Jurnal (2006: 209)

- 5) Louis Jinot Belle. Dissertation. 2007. *The Role of Secondary School Principals in Motivating Teachers in The Flacq District of Mauritus*. University of South Africa.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah peneltian kualitatif eksploratori (*Face-to-face situations, phenomenological approach, lived with phenomenon*).

Menurut Belle (2007: 93), sekolah merupakan pusat pembelajaran yang memerlukan profesionalisme, antusiasisme, kesungguhan dan komitmen guru di saat mengajar. Hal ini dikarenakan guru merupakan orang yang bertanggung jawab langsung untuk mewujudkan potensi dan peluang yang dimiliki siswa.

Keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kualitas, komitmen dan kinerja guru, oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai strategi untuk memotivasi guru

Belle (2007 : 66) mengutip Gupton (2003:3), kepemimpinan kepala sekolah sebagai *"The school principal is an educational leader who promotes the success of all teachers by acting with integrity, fairness and in ethical manner.* Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang mendorong kesuksesan bagi semua guru melalui integritas, kewajaran dan secara etis. *The principals is the leader of the school who must be responsible for seeing support, direction and guidance are given to the teachers* (Hallinger and Heck's, 1996). Kepala sekolah adalah pemimpin bagi sekolah yang bertanggung jawab dengan memberikan dukungan, arahan dan bimbingan kepada guru. *The role of principal as one of a coordinator and integrator of teachers and learners so that a support system is created, in which teachers can grow and further develop their teaching skill* (Gupton, 2003 : 106). Peran kepala sekolah sebagai seorang koordinator, penyatu bagi guru dan murid melalui sistem pendukung yang dibuat, dimana guru dapat tumbuh dan mengembangkan skill mengajarnya. Belle (2007 : 56) *Teacher and learner are at the centre of leadership.* Guru dan murid merupakan fokus kepemimpinan kepala sekolah.

Belle (2007 : 69) menggunakan pendekatan penelitian kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator bagi guru, *instructional leadership*, dan *transformational*. Belle (2007: 69) mengutip Budhal's (2000) mengenai definisi *instructional leadership as the process by means of which principals immerse themselves in the actual teaching and learning programmes of the school in order*

to identify the instructional and general problems that teachers and learners may be experiencing at school. In this way, the principal offers guidance and support to solve the problems encountered so that effective teaching and learning is achieved. Instructional leadership sebagai suatu proses dimana kepala sekolah memberikan perhatian yang besar terhadap program belajar mengajar di sekolah dengan tujuan mengidentifikasi permasalahan-permasalahan instruksional dan umum yang dialami di sekolah. Dalam pengertian ini, kepala sekolah memberikan petunjuk dan dorongan untuk memecahkan masalah yang terjadi sehingga efektifitas belajar mengajar dapat dicapai.

Belle (2007: 69) mengutip Van Deventer and Kruger's (2003) tentang definisi *instructional leadership* yaitu *definitions of instructional leadership imply that the principal provides direction, resources and support the teachers as an instructional leader.* Kepemimpinan instruksional secara tersirat memberikan arahan, sumberdaya dan dukungan kepada guru.

Belle (2007: 69) mengutip lima elemen dasar *instructional leadership* dari Van Deventer and Kruger (2003 : 247) yaitu :

- a. *Defining the school mission*
- b. *Managing the curriculum and instruction*
- c. *Supervising teaching*
- d. *Monitoring learners progress*
- e. *Promoting an instructional climate*

Strategi *instructional leadership* yang digunakan untuk memotivasi guru menurut Belle (2007: 196), adalah :

1. *The visionary leader*
2. *The principal as a resources provider*
3. *The principals as a instructional resource*
4. *Teacher support and empowerment, collaboration, collegiality, cooperation, collective creative problem solving, delegating, shared decision making / power*

5. *Professional teacher development and growth*
6. *Transactional leadership*

Belle (2007: 72) mengidentifikasi berbagai perilaku instruksional didasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dalam perannya sebagai motivator bagi guru adalah :

1. *Defining and communicating school goals, mission, and vision*
2. *Mobilising and managing resources*
3. *Protecting the instructional time*
4. *Supporting and empowering teachers*
5. *Set high academic expectations*
6. *Monitoring academic progress*
7. *Establish and maintain positive relationship with teacher and learners*
8. *Managing and monitoring curriculum and instruction*
9. *Create a climate conducive to learning*
10. *Visible presence*
11. *Modeling commitment*
12. *Providing professional development and growth*
13. *Modelling risk taking*

Dari ke 13 perilaku yang diidentifikasi diatas, Belle (2007: 74-90) menjelaskan bahwa terdapat enam perilaku kepemimpinan intruksional kepala sekolah yang dapat dijadikan strategi dan paling berperan dalam memotivasi guru, yaitu :

- a. *Defining and communicating the school's vision, mission and goals.*

Kepala sekolah seharusnya menjadi seorang pemimpin yang visioner. Dalam pengertian kepemimpinan kepala sekolah, Belle (2007:74) mendefinisikan *a vision* sebagai *mental image of feature*, tanpa sebuah visi sekolah, kepala sekolah tidak dapat mengarahkan sekolah ke arah yang dicita-citakan. Belle (2007: 74) mengutip Steyn (2002:68), yang memberikan petunjuk mengenai sebuah visi, "*This is where we want to be in year to come, and this is how we will conduct business in order to get there*". Ini mengenai pada beberapa tahun kedepan, dan bagaimana mereka melakukan usaha untuk sampai

disana”. Sebuah tugas utama kepala sekolah berkaitan dengan visi ini adalah dengan cara meningkatkan motivasi dan komitmen guru untuk mampu mencari solusi bagi permasalahan sekolah. Apabila sekolah tidak memiliki visi, maka kepala sekolah tidak dapat melakukan usaha yang terarah untuk menggerakkan sumber daya sekolah pada arah yang benar.

Pengertian *visioning* adalah sebuah proses dimana kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan pada sekolah tersebut. Belle (2007:75) mengutip Sergiovanni (2001:51), yang mengisitilahkan sebagai “*purposing*” yaitu sebuah proses yang menekankan pentingnya pemodelan tujuan dan perilaku yang memberikan arah kepada guru mengenai apa yang penting bagi sekolah. Tugas dari kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin vision adalah secara terus-menerus menjelaskan, mengajarkan, saling berbagi, mendemonstrasikan, menjadi model, memfasilitasi dan mempengaruhi guru dalam kaitannya dengan visi sekolah.

b. *Mobilising and managing resources for the school.*

Sumber daya yang ada disekolah adalah manusia (guru dan siswa), fisik dan keuangan. Upaya meningkatkan efektifitas pengajaran (*teaching*) dan pembelajaran (*learning*) di sekolah, maka diperlukan sumber daya terbaik. Belle (2007:77) mengutip Abdo (2001:115) kepala sekolah harus dapat men-supply kebutuhan guru dengan sumber daya dan insentif agar guru termotivasi sehingga mereka fokus pada siswa dan intruksi. Kwindi (2003:16) mengutip Smith dan Andrews (1989) mengatakan bahwa “*principals have the capacity to mobilise and manage resources so as to motivate teacher*” bahwa

kepala sekolah mempunyai kapasitas untuk memobilisasi dan me-manage sumber daya untuk memotivasi guru.

c. *Monitoring curriculum and instruction*

Kepala sekolah sebagai intruksional program, membangun harapan melalui improvement program intruksional yang berkelanjutan yang secara aktif melibatkan guru dalam praktik kurikulum dan pengajaran. Suatu kurikulum secara ekstensif diuraikan sebagai istilah yang meliputi semua aspek pengarah belajar dan mengajar, seperti, hasil yang diharapkan dari sebuah program, penilaian, dan metodologi. Belle (2007:79) mengutip cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk me-manage dan memonitor kurikulum menurut Deventer dan Kruger (2003:243) yaitu :

1. Mempersiapkan jadwal sekolah sebagai parameter yang dibentuk per departemen untuk memastikan aliran mengajar dan belajar
2. Melibatkan guru dengan cara memberi mereka tanggung jawab untuk tugas berbeda, yang dapat digunakan untuk kegiatan ekstra kurikuler
3. Memastikan proses belajar mengajar sesuai dengan waktu yang ditetapkan
4. Memastikan adanya sistem yang mendukung program pengajaran.
5. Beban kerja didistribusikan secara wajar dan adil agar para guru tidak terbebani.
6. Melakukan dukungan yang konstruktif bagi guru, memberi informasi jika ada teknik baru dalam mengajar, pengembangan kurikulum dan melibatkan guru inovasi dan perubahan.

d. *Supporting and empowering teacher*

Agar guru termotivasi, perlu diberi dukungan dan keberdayaan (*empower*) dalam profesi mereka. Guru diberi kekuasaan yang cukup berkaitan dengan pembuatan keputusan dan perencanaan tujuan dan kebijakan sekolah. *Empowering* yang diberikan kepada guru dapat menghasilkan rasa kebanggaan (*self-esteem*) dan kepuasan bagi guru, yang dapat mendorong kinerja lebih baik, meningkatkan rasa percaya diri, pengetahuan dan perilaku

mengajar, mengurangi tingkat ketidakhadiran, menumbuhkan rasa memiliki terhadap tujuan (Belle, 2007:83). Upaya strategis yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan empower kepada guru adalah :

1. Membangun sebuah iklim untuk berani mengambil resiko
2. Menyediakan kesempatan untuk kolegaility (*collegiality*)
3. Memberikan pujian, penghargaan (*recognise*) terhadap keberhasilan profesional
4. Memperhatikan proses pengembangan skill guru
5. Mengembangkan skill komunikasi diantara sesama guru dan kepala sekolah.

e. Providing professional teacher development and growth

Kepala sekolah dapat melakukan beberapa cara yang dapat digunakan untuk pengembangan profesi guru, yaitu :

1. Memberikesempatan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan profesi melalui pendidikan dan pelatihan
2. Melakukan program pelatihan secara aktif yang
3. Mengidentifikasi guru yang berpotensi untuk promosi jabatan

Strategi yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah antara lain adalah :

1. Menekankan studi mengenai belajar mengajar
2. Mendukung usaha kolaborasi diantara para guru
3. Mengembangkan pelatihan tentang hubungan diantara para guru
4. Menyediakan sumber daya untuk melakukan redesain program-program
5. Menggunakan penelitian action untuk menginformasikan pembuatan keputusan
6. Melakukan prinsip pembelajaran, pertumbuhan, dan pengembangan pada seluruh tahap dalam program pengembangan

f. Establishing and maintaining positive relationship with teachers.

Kepala sekolah sebagai figur kunci bagi organisasi sekolah harus menekankan hubungan positif (*interpersonal relationship*) dengan para guru, membicarakan secara terbuka mengenai permasalahan, memberi kepercayaan, menangkap aspirasi dan sumbangan pemikiran guru.

Disamping itu, Belle (2007:92-93) mengutip perilaku kepemimpinan transformasional Bennett and Anderson (2003:2), Barnett and McCormick (2005:56) and Hallinger (2003 : 337), yaitu :

1. *Provide individualised support to teachers*
2. *Emphasise intellectual simulation*
3. *Build the school's vision*
4. *establish comitment to shared goals*
5. *Explain high expectation to teachers*

Penelitian Belle (2007:195) menemukan faktor-faktor yang memotivasi guru dalam mengajar :

1. Hubungan/ *relationship* dengan siswa, teman sekerja dan kepala sekolah
2. Hasil akademis dan sikap dalam belajar siswa
3. Disiplin
4. Kolegiality (*collegiality*), kerjasama (*cooperation*), komunikasi, pemecahan masalah secara bersama, kolaborasi
5. *Principalship*
6. Otonomi kelas
7. Umpan balik, pujian, penghargaan (*recognition*)
8. *Teacher empowerment*
9. *Share decsion-making*
10. *Professional development and growt*
11. Jam kerja
12. Beban kerja
13. Ukuran / jumlah kelas
14. Supervisi dari kepala sekolah
15. Kondisi sumber daya fisik di lingkungan kerja
16. Reformasi pendidikan (*educational reforms*)
17. Kritik dari luar

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi, fungsi dan efektifitas kepemimpinan

Yukl (2007: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas-tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Wexley dan Yukl (2005:189), kepemimpinan termasuk mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.

Disamping definisi yang diajukan, Yukl (2007 : 4) mengutip definisi yang disampaikan oleh ahli yang lain, diantaranya adalah :

- a. "Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan" (Jacobs dan Jaques, 1990: 281)
- b. "Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi..." (House et. al., 1999:184).

Robbins (1996 : 34) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sementara Pabundu (2008 : 63-64) mengutip beberapa definisi kepemimpinan, sebagai berikut :

- a. Agarwal (1984) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha mencapai tujuan.
- b. Bartol (1984), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan organisasi.
- c. Koontz (1984), kepemimpinan adalah pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok.

- d. Hersey dan Blanchard (1982), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu. Kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan ataupun kelompok.

Rivai (2003:2) mendefinisikan kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dengan orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas ini jelaslah bahwa pemimpin akan muncul apabila ada seseorang yang karena sifat-sifat dan perilaku yang dimilikinya mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain guna berpikir, bersifat, bersikap serta berbuat sesuai dengan yang diinginkan. Seseorang atau kelompok orang ini disebut dengan nama pengikut (follower).

Sopiah (2008 : 125) menyampaikan dua fungsi penting yang harus ada dalam seorang pemimpin, yaitu **fungsi tugas** dan **fungsi pemeliharaan**. Menurut Stoner (1982) dalam Wahjosumidjo (2007:41), fungsi kepemimpinan agar kelompok dapat beroperasi secara efektif apabila pemimpin mempunyai fungsi :

1. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
2. *Group maintenance function* atau *social function*, pemimpin membantu kelompok, memberikan persetujuan, melengkapi anggota kelompok, menjembatani anggota kelompok yang berselisih, memperhatikan diskusi-diskusi.

Sementara itu Selznick dalam buku Richard yaitu *Organization Structure and Process* (1982) dikutip oleh Wahjosumidjo (2007 : 42-47) menyampaikan empat fungsi penting pemimpin yaitu :

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.
2. Mengejawantakan tujuan organisasi.
3. Mempertahankan keutuhan organisasi.
4. Mengendalikan konflik internal.

Menurut Wexley dan Yukl (2005:189), penting untuk dibedakan antara “kepemimpinan” dan “kepemimpinan yang efektif” dimana seorang pemimpin yang efektif tergantung pada besarnya hasil-hasil kepemimpinannya. Pemimpin atau manajer yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahan tetapi ia juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerja yang terbaik.

Konsep keberhasilan kepemimpinan sama halnya dengan konsep kepemimpinan, berbeda-beda dari ahli satu dengan lainnya. Menurut Wahjosumidjo (2007 : 49) keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari kepedulian pemimpin untuk terlibat terhadap kedua orientasi yaitu pencapaian organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*). *Organizational achievement* mencakup : produksi, pendapatan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan sebagainya.

Organizational maintenance, berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan, motivasi kerja dan semangat kerja.

2.2.2 Memimpin perubahan dalam organisasi

Yukl (2007: 328) menerangkan bahwa memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan sulit. Bagi beberapa ahli teori, ini merupakan inti dari kepemimpinan dan segala hal lainnya adalah sekunder. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk merevitalisasikan sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah.

Perubahan besar dalam organisasi biasanya dipandu oleh tim manajemen puncak, tetapi anggota organisasi dapat memulai perubahan atau berkontribusi untuk keberhasilannya. Fungsi kepemimpinan strategis yang mempengaruhi budaya organisasi, mengembangkan sebuah visi, menerapkan perubahan, mendorong pembelajaran dan inovasi.

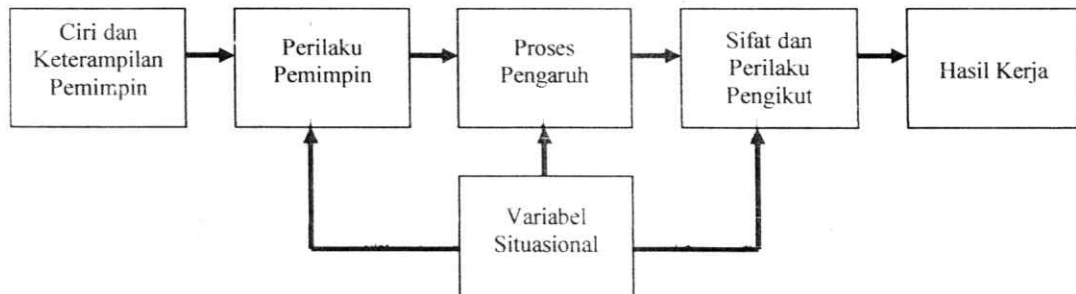
Perubahan skala besar dalam sebuah organisasi melibatkan sebuah proses eksperimentasi dan pembelajaran. Proses perubahan sebuah organisasi tidak selalu dimulai oleh manajemen puncak dan mungkin mereka tidak terlibat hingga proses itu berjalan baik. Peran inti dari manajemen puncak adalah memformulasikan dan mengintegrasikan visi, strategi umum, membangun koalisi dari para pendukung untuk mengesahkan strategi itu, kemudian memandu dan mengoordinasikan proses dimana strategi itu diterapkan. Manajemen puncak memberikan dorongan, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan untuk memudahkan perubahan tetapi tidak boleh mendiktekan bagaimana melakukannya.

2.3 Pendekatan Penelitian Kepemimpinan

Yukl (2007 : 12) menyampaikan tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan yang banyak digunakan sebagai pendekatan utama dalam penelitian yaitu : (1) karakteristik pemimpin, (2) karakteristik pengikut, dan (3) karakteristik situasi..

Pendekatan utama yang banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan menurut Yukl (2007 : 13-16) yaitu pendekatan berdasarkan (1) ciri/sifat dan keterampilan manajerial (*trait approach*), (2) perilaku (*behaviour approach*), (3) situasi (*cotingency approach*), (4) kekuatan pengaruh (*power-influence approach*), dan (5) terpadu (*integrative approach*).

Hubungan antar variabel pada masing-masing pendekatan digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Hubungan Sebab Akibat Antar Jenis Utama Variabel Kepemimpinan

2.3.1 Pendekatan perilaku (*behaviour approach*)

Diakhir tahun 1940-an dan awal 1960-an para peneliti mulai meneliti bagaimana perilaku pemimpin dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber

kewibawaan yang dimilikinya.

Studi perilaku kepemimpinan yang ada sekarang ini terdiri dari berbagai bentuk diantaranya adalah :

- a. Studi Kepeimpinan universitas Ohio yang dipelopori oleh Seters dan Field, mengidentifikasikan bahwa perilaku pemimpin dibagi atas dua yaitu : struktur pemberian inisiatif (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).
- b. Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich, mengidentitikasi dua bentuk perilaku pemimpin yaitu : Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan/tugas (*the job centered*) dan bentuk **perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai** (*the employee centered*).

2.3.2 Pendekatan utama perilaku multidimensional Yukl

Menurut Robbins (1996: 43), para peneliti dari Finlandia dan Swedia melakukan peninjauan ulang apakah hanya ada dua dimensi yang menyangkut hakikat dari perilaku pemimpin. Premis dasar mereka adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampilkan perilaku yang berorientasi pengembangan. Inilah pemimpin yang menghargai eksperimen, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan dan melaksanakan perubahan. Dalam lingkungan yang semakin dinamis, para peneliti Skandinavia tersebut melakukan telaah baru untuk memeriksa apakah ada dimensi ketiga-orientasi pengembangan-yang dihubungkan dengan keefektifan pemimpin. Hasil penelitian mereka pada pemimpin di Finlandia dan Swedia, menjumpai dukungan yang kuat untuk perilaku pemimpin yang berorientasi-pengembangan sebagai suatu dimensi

yang terpisah dan independen.

Pada tahun 1997 dan 1999 Yukl (2006 : 66-67) mengelompokkan perilaku spesifik ke dalam kategori umum, yang merupakan perluasan dari pendekatan dua faktor (*task dan relationship*) yaitu pendekatan *multidimensional model (three metacategories)* yang terdiri dari tiga dimensi. Perbedaan dengan pendekatan dua faktor, dalam pendekatan tiga dimensi masing-masing kategori tidak saling meniadakan. Perilaku kepemimpinan spesifik akan memberikan tiga perhatian atau tujuan berikut :

1. **Berorientasi tugas (*task-oriented*).**

Jenis perilaku ini memberikan perhatian pada penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis.

Istilah yang berbeda untuk pengertian yang hampir sama disampaikan Rivai (2008: 12), yaitu istilah *job-centered* digunakan oleh studi dari University of Michigan. Menurut studi ini, seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan,

imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

2. **Berorientasi hubungan** (*relations-oriented*).

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Bagi para manajer yang efektif, perilaku berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan memajukan karier mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan karyawan. Perilaku ini serupa dengan perilaku “pertimbangan” (*initiating structure*) dalam studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State University. Orientasi hubungan dari studi Michigan juga menemukan bahwa manajer yang efektif cenderung menggunakan pengawasan umum daripada pengendalian ketat. Artinya, para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, disamping itu memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan dengan cara menentukan kecepatan kerja mereka. Likert menganjurkan agar manajer memperlakukan tiap bawahan sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu

sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.

3. Berorientasi perubahan (*change-oriented*).

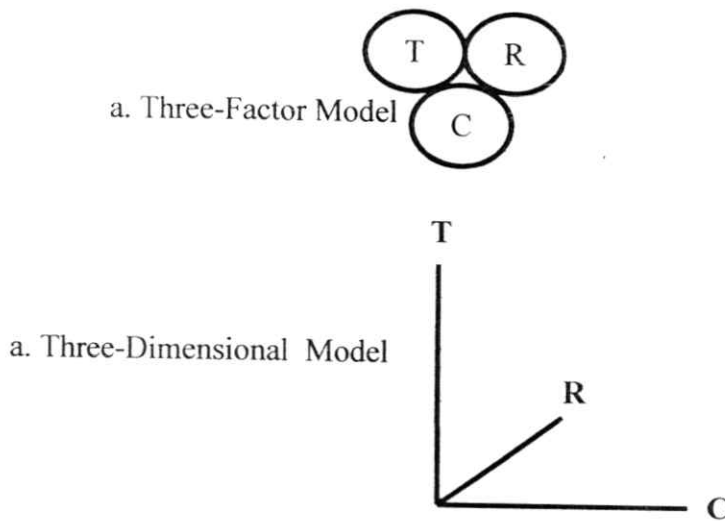
Jenis perilaku menitikberatkan pada pemahaman terhadap lingkungan, menemukan cara inovatif untuk beradaptasi, melakukan perubahan besar pada strategi, produk dan proses.

Ketiga jenis perilaku tersebut berinteraksi bersama-sama menentukan kinerja unit kerja. Kepentingan relatif perilaku itu tergantung pada sifat tugas dan lingkungan unit kerja. Seiring waktu, pola perilaku pemimpin dapat berubah mengikuti perubahan kondisi. Titik berat masing-masing orientasi perilaku dapat disesuaikan dengan kebutuhan akan situasi, oleh karena itu para pemimpin yang efektif harus fleksibel dan mengadaptasi perilaku mereka saat kondisi berubah. Sebagai catatan, model ini akan lebih dapat digunakan untuk perilaku pemimpin yang spesifik bukan pada pengklasifikasian manajer.

Terdapat dua konsep mengenai model yang disampaikan oleh Yukl ini, yaitu masing-masing faktor dapat dipandang sebagai kategori (*categorical model*) atau dimensi (*dimensional model*). *Categorical model (hierarchical taxonomy)* model akan banyak bermanfaat apabila perilaku spesifik pemimpin mempunyai satu tujuan (*objective*) atau sebuah tujuan utama yang spesifik (gambar 2.2 a). Model ini sesuai dengan hirachical model dimana tiap perilaku spesifik adalah sebuah komponen pada hanya salah satu kategori (konsep independen pada masing-masing kategori).

Multidimensional model akan lebih bermanfaat bagi perilaku pemimpin yang menginginkan pengaruh lebih dari satu tujuan (gambar 2.2b). Sebagai

contoh apabila seorang pemimpin melakukan perilaku konsultasi dengan para bawahan terlebih dahulu mengenai action plan sebuah proyek, maka dapat dihasilkan beberapa pengaruh seperti komitmen bawahan terhadap proyek (*human relations*), penggunaan sumber daya yang lebih efisien (*task efficiency*), dan memperoleh cara inovatif untuk memuaskan konsumen (*adaptation*)



Gambar 2.2
Dua Konsep Orientasi Perilaku

Yukl, Gordon, dan Taber (2002) melakukan sebuah penelitian untuk mendukung model tiga dimensi. Mereka merancang kuesioner yaitu TRCQ (*Task, Relationship, Change Questionnaire*) yang berisi tentang perilaku spesifik yang diidentifikasi dari penelitian efektivitas pemimpin sebelumnya. Confirmatory analisis digunakan untuk menentukan apakah tiap-tiap perilaku dapat dikelompokkan dalam salah satu dari tiga dimensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 12 perilaku spesifik dari pemimpin yang mendukung model tiga dimensi. Dalam jurnalnya Yukl memberikan istilah yang berbeda yaitu *A hierarchical taxonomy of Leadership behavior*, memberikan penjelasan mengenai dimensi-dimensi perilaku seperti tampak pada tabel 2.4.

Tabel 2.4
Multidimensional / Hierarchical Taxonomy Behaviour

<i>Dimensional Behavior</i>	<i>Specific behaviour</i>
<i>Task-Oriented</i>	<i>Short-term planning / Plan short-term activities</i> <i>Clarifying role and objectives / Clarify task objectives and role expectations</i> <i>Monitoring / Monitor operations and performance</i>
<i>Relations-Oriented</i>	<i>Supporting / Provide support and encouragement</i> <i>Developing / Develop member skill and confidence</i> <i>Recognising / Provide recognition for achievements and contributions</i> <i>Consulting / Consult with members when making decisions</i> <i>Delegating and empowering / Empower members to take initiative in problem solving</i>
<i>Change-Oriented</i>	<i>Envisioning Change / Propose an innovative strategy or new vision</i> <i>Encouraging innovative thinking / Encourage innovative thinking</i> <i>External monitoring / Monitor the external environment</i> <i>Taking risks and leading by example / Take risks to promote necessary changes</i>

Sumber : Yukl, buku (2006, 69) dan Journal (2002)

2.4 Perilaku Spesifik Kepemimpinan Multidimensional/ Hierarchical Taxonomy Yukl

Perilaku spesifik dari kepemimpinan berdasarkan taksonomi yang diajukan Yukl mencakup beberapa konsep yang ada pada teori kepemimpinan yang lain. Dalam taksonomi yang disampaikan didalamnya terdapat konsep yang hampir serupa konsep yang ada pada teori *partisipatif-delegatif-empowerment*, *transformasional*, dan beberapa konsep kepemimpinan lainnya. Penjelasan dari masing-masing perilaku tersebut dapat disimak dalam sub bab berikut.

2.4.1 Perilaku berorientasi tugas (*task behavior*)

Penjelasan mengenai perilaku berorientasi tugas didapat dari berbagai sumber dalam buku dan jurnal Yukl.

2.4.1.1 *Short-term planning (planning)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *“determining how to use personnel and resources to accomplish a task efficiently, and determining how to schedule and coordinate unit activities efficiently”*.

Perencanaan jangka pendek: menentukan bagaimana cara menggunakan personil dan sumber daya untuk memenuhi suatu tugas secara efisien, dan menentukan bagaimana cara menjadwalkan dan mengkoordinir aktivitas unit secara efisien. Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:81) menerangkan bahwa definisi merencanakan berarti memutuskan bagaimana melakukan, siapa yang melakukannya, dan kapan hal itu akan dilakukan. Tujuan perencanaan adalah memastikan pengorganisasian yang efektif atas unit kerja, koordinasi aktivitas, dan penggunaan sumber daya. Perencanaan adalah perilaku yang didefinisikan dengan luas yang meliputi membuat keputusan tentang tujuan, prioritas, strategi, organisasi kerja, pemberian tanggung jawab, pembuatan jadwal aktivitas, dan alokasi sumber daya diantara aktivitas berbeda menurut kepentingan relatif aktivitas tersebut. Nama-nama khusus terkadang digunakan untuk subvariasi merencanakan.

Yukl (2007: 81) memberikan pedoman untuk merencanakan tindakan, yaitu:

- a. Mengidentifikasi langkah tindakan yang diperlukan
- b. Mengidentifikasi urutan optimal atas langkah-langkah tindakan
- c. Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap tindakan
- d. Menentukan waktu memulai dan tenggat waktu untuk setiap langkah tindakan
- e. Memperkirakan biaya setiap langkah tindakan
- f. Menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap langkah tindakan
- g. Menyusun prosedur untuk memantau kemajuan

2.4.1.2 *Clarifying roles (clarifying)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *"assigning tasks and explaining job responsibilities, task objectives, and performance expectations"*. Melakukan penjelasan peran merupakan pengkomunikasian rencana, kebijakan dan harapan peran. Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:82) menerangkan bahwa sub kategori utama dalam melakukan kejelasan peran meliputi : mendefinisikan tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan, menetapkan sasaran kinerja dan memberikan tugas-tugas khusus. Tujuan perilaku pengklasifikasian adalah memandu dan mengkoordinasi aktivitas kerja dan memastikan agar orang mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sangatlah penting bagi setiap bawahan agar memahami kewajiban, fungsi dan aktivitas apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan hasil seperti apa yang diharapkan.

Wexley dan Yukl (1997:219), kekacauan peran tidak mungkin banyak terjadi dalam suatu situasi dimana pekerjaan bersifat pasti dan rutin. Dalam situasi dimana prosedur-prosedur belum disediakan oleh organisasi, maka kejelasan peran-peran bawahan sangat mungkin diperlukan dalam bentuk perilaku-perilaku yang terstruktur oleh bawahannya.

Yukl (2007:83) memberikan pedoman untuk melakukan klarifikasi peran dan tujuan, yaitu :

- a. Mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan.
 1. Menjelaskan tanggung jawab pekerjaan yang penting.
 2. Menjelaskan cakupan kewenangan orang tersebut.
 3. Menjelaskan kaitan pekerjaan dengan misi tertentu.
 4. Menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting.

b. Memberikan pekerjaan

1. Menjelaskan penugasannya.
2. Menjelaskan alasan penugasan.
3. Menjelaskan prioritas tenggat waktu
4. Memeriksa pemahamannya.

c. Menetapkan sasaran kinerja

1. Menetapkan sasaran untuk aspek kinerja relevan.
2. Menetapkan sasaran yang jelas dan khusus.
3. Menetapkan sasaran yang menantang tetapi realistis.
4. Menetapkan sebuah target tunggal untuk pencapaian setiap sasaran.

2.4.1.3 *Monitoring operations (monitoring)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *"checking on the progress and quality of the work, and evaluating individual and unit performance"*. Monitoring diterjemahkan sebagai pemantauan operasi yaitu memeriksa kemajuan dan mutu pekerjaan, dan mengevaluasi individu dan capaian unit. Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:84) menerangkan bahwa menjelaskan bahwa pemantauan melibatkan pengumpulan informasi tentang operasi unit organisatoris manajer tersebut, termasuk kemajuan kerja, kinerja setiap bawahan, kualitas produk atau jasa, dan keberhasilan proyek atau program. Perilaku memantau dapat bermacam-macam bentuknya, termasuk pengamatan operasi kerja, membaca laporan tertulis, melihat tampilan layar komputer atas data kinerja, mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan dengan seseorang atau kelompok. Kegiatan pemantauan yang kepala sekolah lakukan diantaranya adalah kunjungan ke kelas-kelas untuk memantau proses belajar mengajar, melakukan pertemuan dengan guru untuk mendiskusikan pekerjaan, dsb.

Yukl dalam jurnalnya (2002) memberikan pedoman mengenai perilaku

monitoring yang dapat digunakan yaitu *monitoring and controlling*, *monitoring operations*, *active management by exception*. Sementara dalam bukunya, Yukl (2007: 84) memberi pedoman bagi pemimpin yang menerapkan perilaku *monitoring operation* yaitu :

- a. Mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja penting.
- b. Memantau variabel proses kunci dan juga hasilnya.
- c. Mengukur kemajuan untuk dibandingkan dengan rencana dan anggaran.
- d. Mengembangkan sumber informasi independen tentang kinerja.
- e. Mengawasi operasi secara langsung jika memungkinkan.
- f. Menanyakan pertanyaan khusus tentang pekerjaan.
- g. Mendorong pelaporan permasalahan dan kesalahan.
- h. Mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan periodik.

Pemantauan memberikan banyak informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan dan pemecahan masalah, itulah sebabnya pemantauan begitu penting bagi aktivitas manajerial (Yukl mengutip Meredit dan Mantel 1985). Informasi yang dikumpulkan dari pemantauan digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan kesempatan, serta membuat formulasi dan memodifikasi tujuan, strategi, rencana, kebijakan, dan prosedur. Pemantauan digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengakui keberhasilan, mengidentifikasi kekurangan kinerja, menilai kebutuhan pelatihan, memberikan bantuan, dan mengalokasikan penghargaan seperti kenaikan gaji atau promosi. Jika pemantauan tidak cukup, manajer tidak akan mampu mendeteksi masalah sebelum menjadi masalah yang serius.

Derajat pemantauan yang tepat akan tergantung pada kompetensi bawahan dan sifat dari pekerjaan. Pemantauan yang lebih sering lebih disukai jika bawahan tidak berpengalaman dan tidak aman, saat kesalahan memiliki konsekuensi yang sangat mengganggu, jika tugas para bawahan sangatlah saling tergantung dan membutuhkan koordinasi erat, dsb.

2.4.2 Perilaku berorientasi hubungan (*relations behavior*)

Penjelasan mengenai perilaku berorientasi hubungan didapat dari berbagai sumber dalam buku dan jurnal Yukl.

2.4.2.1 *Consulting*

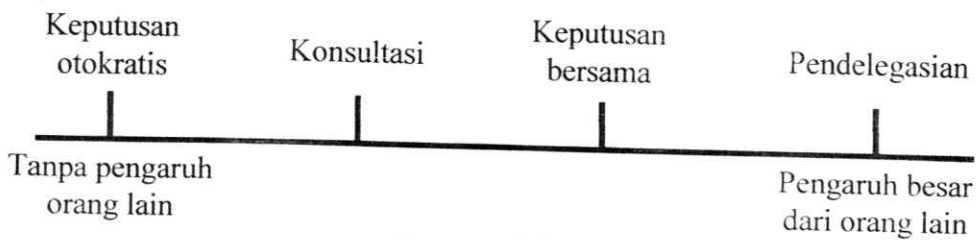
Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *"checking with people before making decisions that affect them, encouraging participation in decision making, and using the ideas and suggestions of others"*.

Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:99) menjelaskan bahwa konsultasi merupakan bagian dari kepemimpinan partisipatif, dimana manajer menanyakan pendapat dan gagasan kepada bawahan, kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

Konsultasi terjadi ketika target diajak berpartisipasi dalam merencanakan bagaimana melaksanakan suatu permintaan atau menerapkan suatu perubahan yang diusulkan. Tujuan utama konsultasi adalah untuk mempengaruhi target agar mendukung keputusan yang telah dibuat. Konsultasi merupakan bagian dari taktik mempengaruhi, dimana terdapat berbagai bentuk pelaksanaannya. Salah satu bentuk umum dari konsultasi adalah manajer mengajukan usulan kebijakan atau rencana kepada orang yang akan terlibat dalam penerapannya untuk mengetahui jika ada orang yang memiliki keraguan atau kekawatiran (Yukl, 2007: 195).

Konsultasi merupakan bagian dari empat buah prosedur pengambilan keputusan yang digambarkan sebagai berikut (Yukl, 2007: 99).





Gambar 2.3.
Kontinum Prosedur Pengambilan Keputusan

Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut disusun bersama dalam sebuah jajaran (*continuum*) yang terdiri dari tidak ada pengaruh orang lain sehingga pengaruh yang besar. Para peneliti membedakan tiga macam konsultasi, yaitu :

1. Pemimpin tersebut mengajukan keputusan yang dibuat tanpa konsultasi terlebih dahulu, namun bersedia memodifikasinya jika menghadapi keberatan atau keprihatinan dari bawahan.
2. Pemimpin tersebut memberikan usulan sementara dan secara aktif mendorong orang untuk memberikan saran perbaikan.
3. Pemimpin tersebut mengajukan masalah dan meminta orang lain untuk berpartisipasi melakukan diagnosis dan menyusun pemecahannya, tetapi kemudian membuat keputusannya sendiri.

Yukl dalam jurnalnya (2002) memberikan pedoman mengenai perilaku consulting yang dapat digunakan yaitu *participative leadership*, *decision participation*, *consulting*, dan *encouraging participation*.

2.4.2.2 *Supporting*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*acting considerate, showing sympathy and support when someone is upset of anxious, and providing encouragement and support when there is a difficult*”.

stressful task". Memberikan suport berarti menunjukkan kebijaksanaan, simpati dan dukungan ketika seseorang sedang tidak bersemangat, bawahan mengalami masa-masa sulit, dan setres karena kerja. Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:85) menerangkan memberi dukungan meliputi beragam perilaku yang memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang-orang lain. Memberi dukungan merupakan komponen inti dari pertimbangan, seperti yang didefinisikan oleh Fleishman (1953) dan Stogdill (1974), dan ini juga merupakan komponen inti dari kepemimpinan suportif, seperti yang didefinisikan oleh Bowers dan Seashore (1966) dan House dan Mitchell (1974). Kepemimpinan suportif membantu membangun dan memelihara hubungan antar pribadi yang efektif. Pemimpin yang perhatian dan bersahabat terhadap bawahan akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka, memudahkan memperoleh kerjasama dan dukungan, meningkatkan kepuasan bekerja, kooperatif, menurunkan tingkat absensi, turn-over, dan sebagainya. Kepemimpinan suportif juga dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan, penyesuaian terhadap tekanan, penerimaan pemimpin, kepercayaan dari pemimpin dan bahkan kesediaan untuk melakukan hal-hal tambahan bagi pemimpin.

Wexley dan Yukl (1997:223), menjelaskan kepemimpinan yang suportif dan bijak sangat penting dalam situasi dimana tekanan pekerjaan berlebihan, konflik peran yang kuat, konflik antar pribadi tinggi, pekerjaan yang menguras emosi, pekerjaan menjemukan dan melelahkan. Yukl (2007: 85) memberikan panduan mengenai memberi perilaku suportif, yaitu:

- a. Perlihatkan penerimaan dan pandangan yang positif.
- b. Berkelakuan secara sopan penuh perhatian, tidak arogan dan kasar

- c. Perlakukanlah setiap bawahan sebagai manusia dan individu
- d. Sabar dan selalu memberi bantuan ketika memberi intruksi atau penjelasan.
- e. Memberikan simpati dan dukungan ketika bawahan kesal atau gelisah.
- f. Memperlihatkan rasa percaya diri kepada seseorang ketika menghadapi tugas sulit.
- g. Memberikan bimbingan pekerjaan ketika dibutuhkan.
- h. Selalu bersedia membantu memecahkan persoalan pribadi bawahan.

2.4.2.3 *Recognizing*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *“providing praise and recognition for effective performance, significant achievements, special contributions, and performance improvements”*. Memberikan pengakuan dengan cara memberikan pujian melibatkan apresiasi kepada bawahan atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi. Sementara dalam bukunya (Yukl, 2007:88) menerangkan bahwa tujuan utama pengakuan, khususnya terhadap bawahan, adalah untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen terhadap tugas. Disamping itu dijelaskan pula tiga bentuk utama pengakuan yaitu pujian, penghargaan dan pengakuan. Pujian terdiri dari komentar lisan, ekspresi, atau bahkan bahasa tubuh yang mengakui keberhasilan dan kontribusi seseorang. Ini merupakan bentuk pengakuan yang paling mudah digunakan. Kebanyakan pujian diberikan secara pribadi, tetapi dapat digunakan dalam acara ritual atau upacara publik.

Penghargaan meliputi hal-hal seperti pemberian sertifikat keberhasilan, surat penghargaan, plakat, topi, medali atau penghargaan. Penghargaan diumumkan dalam banyak cara seperti melalui buletin, papan pengumuman, foto, dan lain sebagainya.

2.4.2.4 *Developing*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*providing coaching and advice, providing opportunities for skill development, and helping people learn how to improve their skills*”. Mengembangkan meliputi beberapa praktik manajerial yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karier.

Yukl (2007: 86), perilaku ini meliputi pelatihan (*coaching*), memberikan nasehat (*mentoring*), dan konseling karier. Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu :

- a. Membantu orang menganalisa kinerjanya dengan memberikan pertanyaan atau menyarankan aspek-aspek untuk mengujinya.
- b. Memberikan umpan balik yang konstruktif tentang perilaku efektif dan tidak efektif yang diperlihatkan oleh orang tersebut.
- c. Menyarankan hal-hal yang dapat membantu meningkatkan kinerja.
- d. Menunjukkan cara yang lebih baik untuk melakukan tugas atau prosedur yang rumit.
- e. Menyatakan kepercayaan bahwa orang tersebut dapat mempelajari tugas atau prosedur yang sulit.
- f. Memperlihatkan cara memecahkan masalah tidak hanya dengan memberi jawaban.
- g. Memberikan kesempatan untuk mempraktikkan prosedur yang sulit sebelum prosedur itu digunakan dalam pekerjaan.

Pedoman untuk *mentoring* :

- a. Menunjukkan perhatian atas perkembangan tiap orang.
- b. Membantu orang mengidentifikasi kekurangan keterampilan.
- c. Membantu orang menemukan cara-cara untuk mendapatkan keterampilan yang diperlukan.
- d. Mendorong kehadiran pada kursus pelatihan yang relevan.
- e. Memberi kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan.
- f. Memberikan saran karier yang membantu.
- g. Mempromosikan reputasi orang tersebut.
- h. Menjadi model panutan.

Mengembangkan biasanya dapat dilakukan terhadap bawahan, tetapi dapat dilakukan terhadap rekan sejawat, kolega atau bahkan atasan baru yang tidak

berpengalaman. Tanggung jawab pengembangan bawahan dapat ditanggung bersama oleh anggota organisasi lainnya pada unit kerja yang kompeten. Sebagai contoh, pemimpin menugaskan bawahan yang berpengalaman untuk bertugas sebagai penasehat (*mentor*) dan pelatih (*coach*) bagi karyawan baru.

2.4.2.5 Empowering

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah *“allowing substantial responsibility and discretion in work activities, and trusting people to solve problems and make decisions without getting prior approval”*. Pemberdayaan dapat diartikan memberikan tanggung jawab yang mendasar dan pertimbangan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, dan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk memecahkan permasalahan dan keputusan buatan tanpa menjadi harus terlebih dahulu meminta persetujuan.

Sementara dalam bukunya, Yukl (2007:129) menerangkan bahwa istilah pemberian pemberdayaan menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik dan kemandirian-diri (*self efficacy*) dari orang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri. Salah satu alasan penting untuk mempertimbangkan proses-proses psikologis adalah bahwa praktik-praktik partisipatif tidak selalu membuat seseorang merasa memiliki kekuasaan, atau membiarkan orang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharga.

Yukl (2006: 113) memberikan pedoman mengenai aktivitas yang berkaitan dengan *empowering*, yaitu :

- a. *Clarify objectives and explain how the work supports them.*
- b. *Involve people in making decisions that affect them.*

- c. *Delegate responsibility and authority for important activities.*
- d. *Take into account individual differences in motivation and skill;*
- e. *Provide access to relevant information*
- f. *Provide resources needed to carry out new responsibility.*
- g. *Change management system to be consistent with empowerment.*
- h. *Remove bureaucratic constraints and unnecessary controls.*
- i. *Express confidence and trust in people.*
- j. *Provide coaching and advice when request.*
- k. *Encourage and support initiative and problem solving.*
- l. *Recognize important contributions and achievement.*
- m. *Ensure that rewards are commensurate with new responsibility.*
- n. *Ensure accountability for the ethical use of power.*

Dari berbagai aktivitas diatas, dapat dilihat bahwa dalam *empowering* yang dimaksud oleh Yukl, telah mencakup pembahasan mengenai *supporting, developing, clarify task objectives and role expectations, consulting, recognising* seperti yang telah dibahas pada sub bab yang lain.

Yukl dalam jurnalnya (2002) memberikan penekanan terhadap aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang menerapkan perilaku *empowering* yaitu toleransi terhadap kebebasan (*tolerance of freedom*), pendelegasian (*delegating*) dan *enabling*.

2.4.3 Perilaku berorientasi perubahan (*change behavior*)

2.4.3.1 *Envisioning change (visioning)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*presenting an appealing description of desirable outcomes that can be achieved by the unit, describing a proposed change with great enthusiasm and conviction*”. Mimpikan perubahan diartikan sebagai menyampaikan suatu hal yang menarik tentang hasil yang ingin diraih oleh unit, menyampaikan gagasan tentang perubahan secara antusias dan gairah besar.

Yukl (2007: 339) menjelaskan bahwa beberapa penelitian mengenai

kepemimpinan karismatik dan transformasional menunjukkan bahwa visi yang jelas dan mendorong amat berguna untuk memandu perubahan pada suatu organisasi. Sebelum orang mendukung perubahan yang radikal, mereka harus memiliki visi mengenai masa depan yang lebih baik yang cukup menarik untuk membenarkan pengorbanan dan kerja keras yang akan dibutuhkan oleh perubahan itu. Visi tersebut harus memberikan makna kelanjutan bagi pengikut dengan menghubungkan peristiwa lampau dan strategi masa kini dengan citra yang hidup dari sebuah masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi itu memberikan harapan untuk masa depan yang lebih baik dan keyakinan bahwa visi itu akan tercapai pada suatu hari selama proses yang tidak biasa dan terkadang membingungkan saat menerapkan perubahan besar. Sebuah visi yang jelas akan membantu untuk memandu dan mengkoordinasikan keputusan dan tindakan.

Yukl dalam jurnalnya menekankan perilaku sebagai berikut *inspirational motivation, articulates a vision, inspiring, strategic vision articulation, articulating a vision, and inspiring*. Adapun penjelasan masing-masing perilaku diperoleh dari buku Yukl, sebagai berikut :

Inspirational motivation dijelaskan oleh Yukl (2007: 304) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.

Articulate a vision dijelaskan adalah salah satu cara yang digunakan oleh pemimpin transformasional dengan cara memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas bagi organisasi.

Hal ini akan memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang sangat berguna saat orang-orang atau kelompok diberi otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Strategic vision articulation dimaknai sebagai cara untuk memperoleh keberhasilan dari sebuah visi yang bergantung bagaimana baiknya dapat disampaikan pada orang lain. Visi tidak cukup hanya disampaikan saja, pemimpin harus juga meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan diraih. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi dan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk pencapaiannya. Hubungan ini mudah dibangun jika strateginya memiliki tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi. Para pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui semua jawaban tentang bagaimana mencapai visi tersebut, tetapi malahan harus memberi tahu para pengikut bahwa mereka akan memiliki sebuah peran penting dalam menemukan tindakan khusus apa yang diperlukan. Strategi untuk mencapai visi tersebut paling mungkin berbentuk persuasif saat strateginya tidak konvensional dan terus terang. Jika sederhana atau konvensional, strategi itu tidak akan mendatangkan keyakinan pada pemimpin, khususnya saat terjadi sebuah krisis.

Inspiring diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya, terutama di hadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme

seseorang manajer dapat amat menular. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada seberapa baik pemimpin mampu meyakinkan bawahan bahwa visi dapat dicapai.

Berdasar penjelasan diatas dapat diketahui bahwa perilaku spesifik *envisioning change* (*visioning*) mempunyai pengertian yang sama dengan beberapa bagian dari perilaku kepemimpinan transformasional.

2.4.3.2 *Taking risk for change (risk taking)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*taking personal risks and making sacrifices to encourage and promote desirable change in the organization*”. Berani mengambil resiko untuk perubahan diartikan sebagai pengambilan resiko pribadi dan membuat pengorbanan untuk mendorong dan mempromosikan perubahan diinginkan di organisasi. Yukl (2007: 329) menjelaskan bahwa memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan paling yang paling penting dan sulit. Bagi beberapa ahli teori, ini merupakan inti dari kepemimpinan dan segala hal lain adalah sekunder. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk merevitalisasikan sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah.

Dalam menerapkan perubahan dengan skala besar, sebuah organisasi memerlukan eksperimentasi dan pembelajaran. Tidak mungkin mengantisipasi semua masalah atau menyiapkan rincian rencana mengenai bagaimana menjalankan semua aspek perubahan itu. Yuk (2007, 346) pendapat dari Beer (1988) dan Belgard, dkk (1988) bahwa proses perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dimulai oleh manajemen puncak dan mungkin mereka tidak terlibat

hingga proses itu telah berjalan baik. Peran inti dari manajemen puncak adalah menformulasikan dan mengintegrasikan visi dan strategi umum, membangun sebuah koalisi dari para pendukung yang mengesahkan strategi itu, kemudian memandu dan mengkoordinasikan proses dimana strategi itu diterapkan. Manajemen puncak harus memberikan dorongan, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan untuk memudahkan perubahan tetapi tidak boleh mendiktekan bagaimana melakukannya.

Yukl (2002) dalam jurnalnya memberikan penekanan terhadap aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang menerapkan perilaku *taking risk for change* yaitu berani mengambil resiko pribadi (*personal risk-taking*) dan pengorbanan pribadi (*self-sacrifice*).

2.4.3.3 *Encouraging innovative thinking (innovating)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*challenging people to question their assumptions about the work and consider better ways to do it*”. Memberi lahan bagi pemikiran inovatif diartikan sebagai memberi tantangan kepada orang-orang (bawahan) untuk mempertanyakan asumsi mereka tentang pekerjaan dan mempertimbangkan jalan lebih baik untuk melakukannya.

Lingkungan dari kebanyakan organisasi makin menjadi lebih dinamis dan kompetitif. Kompetisi menjadi lebih kuat, harapan pelanggan makin meningkat sehingga apabila organisasi ingin berhasil dalam lingkungan yang bergolak ini maka organisasi harus memiliki orang-orang pada setiap tingkatan yang berorientasi menuju peningkatan dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Yukl (2002) dalam jurnalnya memberikan penekanan terhadap aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang menerapkan perilaku *encouraging innovating thinking* yaitu *intellectual stimulation*. Simulasi intelektual dijelaskan oleh Yukl (2007: 305) dimana pemimpin memberikan dorongan agar pemikiran inovatif dapat berkembang dalam organisasi sehingga pengikut memiliki kesadaran dalam menyikapi permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari persepektif baru.

2.4.3.4 *External monitoring (scanning)*

Definisi mengenai perilaku ini terdapat dalam jurnal Yukl (2002) adalah “*analyzing information about events, trends, and changes in the external environment to identify threats and opportunities for the organizational unit*”. Monitoring eksternal diartikan sebagai perilaku menganalisa informasi suatu peristiwa, kecenderungan, dan perubahan lingkungan yang eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang untuk kesatuan organisasi. Yukl (2002) penekanan terhadap aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang menerapkan perilaku eksternal monitoring yaitu *networking* dan *environmental sensitivity*. Dalam bukunya, *Networking* oleh Yukl (2007) dibahas dalam bab pekerjaan manajerial, sedangkan *environmental sensitivity* pada bagian kepemimpinan strategis bagi eksekutif. *Networking* (Yukl, 2007: 28) yang dimaksud adalah jaringan kerja yang menghubungkan para manajer dengan orang-orang di dalam maupun luar organisasi. Jaringan kontak yang luas akan memberikan informasi mengenai kegiatan baru yang akan memberikan pengaruh terhadap kinerja dan karir manajer. Selanjutnya jaringan itu dapat digunakan

untuk memperoleh bantuan agar masalah dapat diselesaikan atau untuk membuat perubahan. Kemampuan menciptakan koalisi dari para pendukung internal dan eksternal adalah sangat penting dalam membuat perubahan yang inovatif untuk menjamin bahwa perubahan tersebut akan dilaksanakan dengan berhasil. Para manajer menggunakan sisi dari berbagai jaringan mereka untuk berbagai tujuan dan memperluas jaringan itu saat dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Environmental sensitivity merupakan aktivitas penting bagi para pemimpin (eksekutif) yaitu dengan cara mengawasi lingkungan dan mengenali ancaman serta kesempatan untuk organisasi. Kebanyakan pemimpin harus sensitif terhadap kisaran peristiwa dan tren yang luas yang mempengaruhi organisasi mereka. Beberapa sektor lingkungan yang umum yang relevan bagi kebanyakan jenis organisasi meliputi pasar, perekonomian, demografis, sosial-budaya, teknologi, peraturan-politis, dan politik internasional.

2.5 Kepemimpinan dalam Organisasi Sekolah di Indonesia

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkap oleh Supriadi dalam Mulyasa (2007 : 24) bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal siswa didik”.

Mulyasa (2007 : 98-122) menguraikan tanggung jawab kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah,

pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Menurut Wahjosumidjo (1999 : 84-128) keberhasilan kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya menjalankan tugas yaitu :

1. Pejabat Formal, peran dapat dipandang dari :
 - a. Kedudukan sebagai pejabat formal, kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.
 - b. Memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan dan dipatuhi.
 - c. Secara hirarkis mempunyai atasan langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan.
 - d. Mempunyai hak kepangkatan, gaji dan karier.
 - e. Terikat oleh peraturan serta ketentuan yang berlaku.
 - f. Berkewajiban dan bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah dalam mencapai misi dan tujuannya.
 - g. Jabatan dibatasi oleh masa pengabdian, sewaktu-waktu dapat diganti, diberhentikan sesuai ketentuan yang berlaku.
 - h. Sebagai pejabat formal karier, dapat dikembangkan ke jabatan yang lebih tinggi (jika PNS)
2. Manajer. Kepala pada hakikatnya mampu menjalankan fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stoner dalam Wahjosumidjo (1999 : 96-99), ada delapan fungsi manajer yang diinterpretasikan dalam fungsi kepala sekolah sebagai manajer yaitu :
 - a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain. Kepala sekolah dalam hal ini berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
 - b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan bawahan.
 - c. Dengan waktu dan sumber terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (mampu mengoptimalkan sumberdaya).
 - d. Memiliki kemampuan berpikir secara analistik dan konsepsional.
 - e. Sebagai juru penengah (mediator). Kepala sekolah mampu menjadi mediator bagi permasalahan, konflik.

- f. Sebagai politisi. Kepala sekolah mampu membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.
- g. Sebagai diplomat. Kepala sekolah mampu menjadi wakil resmi bagi sekolah untuk berbagai pertemuan.
- h. Sebagai pengambil keputusan yang sulit.

Hersey dkk dalam Wahjosumidjo (1999 : 99) menerangkan keterampilan yang diperlukan bagi manajer untuk mampu menjalankan fungsi manajerial. yaitu keterampilan teknis, human dan konseptual.

3. **Pemimpin.** Kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan semangat dan percaya diri guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas; memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru serta siswa, memberikan inspirasi bagi sekolah dalam mencapai tujuan.
4. **Pendidik.** Definisi pendidik (educator) adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu meningkatkan, memajukan beberapa hal berikut ini :
 - a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
 - b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
 - c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
 - d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia pada seni dan keindahan.
5. **Staf.** Kepala selain sebagai pemimpin juga melaksanakan peran sebagai bawahan yang memiliki tugas-tugas staf dengan membantu atasan dalam pengelolaan organisasi.

Kepala sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. DIKNAS telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM). Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya (EMASLIM-FM) (Mulyasa, 2007 : 98-122). Penjelasan masing-masing fungsi kepala sekolah sebagai berikut.

1. Pendidik (*Educator*)

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi tenaga pendidik.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non-guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

- a. Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial teaching*).
- b. Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinyu.

- c. Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, dan matapelajaran.
- d. Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur; seperti seminar, diskusi, lokakarya, dan sebagainya.
- e. Kemampuan memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan Analisa terhadap Materi Pembelajaran (AMP), Program Tahunan (PT), Program Semester (PS), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dan program layanan bimbingan konseling. Kepala sekolah juga dituntut mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan komputer, OHP, LCD dan Tape Recorder dalam pembelajaran.

2. Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka melaksanakan perannya dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai tindakan yang menunjang program sekolah.

3. Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator berhubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, kearsipan, administrasi keuangan.

4. Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru dikenal dengan sebutan **supervisi klinis**, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Karakteristik supervisi klinis sebagai berikut:

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan (guru).
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah untuk membuat kesepakatan bersama.

- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama guru dan kepala sekolah.
- d. Supervisi dilakukan secara terbuka.
- e. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- f. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah terhadap perubahan perilaku guru yang positif.
- g. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan atau memecahkan masalah.

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, (2) demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), memberikan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui kegiatan :

- a. Diskusi kelompok. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama guru maupun tenaga administrasi untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah.
- b. Kunjungan kelas. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- c. Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling yang dapat digunakan kepala sekolah kepada guru berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.
- d. Simulasi pembelajaran. Kegiatan ini merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai

intropeksi diri. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah secara terprogram.

Pada prinsipnya setiap tenaga guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya.

5. Leader

Wahjosumidjo (1999 : 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Mulayasa (2007 : 115) menerangkan bahwa kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian Kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dari sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan (Mulayasa; 2007 : 115).

Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah tercermin dari kemampuan untuk (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

Kemampuan mengambil keputusan tercermin dari kemampuan dalam (1) mengambil keputusan bersama dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi tercermin dari kemampuan untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan pihak eksternal seperti orang tua murid, masyarakat.

6. Inovator

Kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsinya harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, penyediaan berbagai sumber belajar.

2.6 Pendekatan Penelitian Kepemimpinan yang Digunakan

Seperti yang telah disampaikan di depan bahwa terdapat beragam teori-teori kepemimpinan dan penelitian kepemimpinan kepala sekolah Berdasarkan telaah yang dilakukan, maka pendekatan penelitian ini mengacu pada Model *Multidimensional Leadership* Yukl dengan mengadopsi beberapa indikator-indikator penelitian terkait yang terdapat pada beberapa penelitian terdahulu yang disesuaikan dengan.

Beberapa indikator-indikator yang terdapat pada penelitian terdahulu mempunyai istilah dan pengertian yang hampir sama dengan indikator *Multidimensional Leadership* Yukl. Beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu (lihat sub bab 2.1.1) seperti penelitian Trail (2000), Quinn (2005), Leithwood (2006), Belle (2007) dan teori kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia yang disampaikan oleh Wahjosumidjo. Keterkaitan antara *Multidimensional Taksonomy* Yukl dan penelitian terdahulu dapat dilihat di Tabel 2.5

Tabel 2.5
Perbandingan Multidimensional Taksonomy Yukl, Penelitian Terdahulu, dan Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah di Indonesia

No	Yukl's Multidimensional Taxonomi	Trail, Kaileen (2000)	Transformasional (Quinn, 2005)	Core Leadership (Leithwood, 2006)	Behavior Principal as a motivator educator (Belle, 2007)	Waljosumidjo
Task-oriented					Instruational	Transformational
1	Plan short-term activities : personil, resource, skedul dan koordinasi	-	-	Goal	Mobilising and managing resource	Manajer
2	Clarify task objectives and role expectations : mengkomunikasikan rencana, mendefinisikan tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan, menetapkan sasaran kinerja dan target	-	-	Goal	Set high academic expectations	Manajer
3	Monitor operations and performance : memeriksa kemajuan dan mutu pekerjaan / evaluating and controlling	Facilities manager	-	Monitoring	Monitoring academic progress; managing and monitoring curriculum and instruction	Manajer
Relations-oriented						
4	Consult with members when making decisions : partisipatif ledaership, decision participation, consulting, encouraging participation before maing decisions	Police officer,	Shared decision making	Building a collaborative culture	Relationship with teacher and learner	Manajer
5	Provide support and encouragement : Consideration, shmpathy and supporting, individualized Consideration, individualized support, individualized support, sensitivity to members.	-	personal and professional support	Developing people	Supporting teachers	Mediator, motivator
6	Provide recognition for achievements and contributions : positive reinforcement, contingent reward behavior, recognizing, praise,	Cheerleader	Recognises teacher effort	Developing people	-	Motivator
7	Develop member skill and confidence : coaching and mentoring (advice), skill developing, training and development,	Coach, mentor,	-	Developing people	Providing professional development and growth	Educator
8	Empower members to take initiative in problem solving : substantial responsibility, trusting people, to solve problems, tolerance of freedom, delegation, enabling.,	-	Believes in teacher capacity, promote empowerment, sense of community, fosters team work and collaboration	Developing people	Empowering teachers	Manager Educator
Change-oriented						
9	Envisioning change (visioning) : describing vision with great antusias, inspirational motivation, articulates a vision, inspiring, strategic vision articulation	Philosopher, psychologist	Inspires group purpose,	Vision	Defining and communicating school goals, mission, and vision, visioning	Leader, inovator
10	Take risks to promote necessary changes : personal risktaking, self-sacrifice to promote change in the organization	-	-	-	Modelling risk taking, modeling of commitment	Leader, inovator
11	Encourage innovative thinking : intellectual stimulation	-	-	intellectual stimulation	-	Leader, inovator
12	Monitor the external environment : analysing trend in environment, identify treath and opportunities , Networking, environmental snsitivity,	Public relation director, social worker, diplomat	-	Conecting school - wider environment	-	Politiisi, Diplomat , Inovator

Sumber : Berbagai jurnal dan buku yang disebutkan pada judul kolom

2.7 Motivasi

2.7.1 Konsep dan definisi motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan salah faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja.

Robbins (1996 : 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara motivasi secara umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan. Ketiga unsur kunci yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Sedang Gibson dkk (1996 : 185), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Yukl (1997:98) mendefinisikan motivasi sebagai proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung. Berendoom dalam Sedarmayanti (2000 : 20), mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi menurut Purwanto (2000 : 60) adalah bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Hasibuan (2007 : 131) mendefenisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hamzah (2006 : 8) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Tujuan adalah sesuatu yang berada diluar diri manusia sehingga kegiatan manusia lebih terarah dan seseorang akan berusaha lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu. Disamping itu Hamzah (2006 : 64) menjelaskan pula sebuah definisi lain dimana motivasi sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu. Jadi motivasi muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Senada dengan pendapat tersebut, motivasi juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pandangan beberapa konsep tentang motivasi diatas, terdapat tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi (Hamzah, 2006:65), yaitu :

1. Upaya, merupakan ukuran intensitas. Dalam hal ini apabila seorang termotivasi dalam melakukan tugasnya ia mencoba sekuat tenaga, agar upaya yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi pula.
2. Tujuan (organisasi), unsur ini begitu penting, sebab segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, tujuan organisasi haruslah ditetapkan secara jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal untuk tercapainya tujuan organisasi. Semakin jelas rumusan tujuan organisasi, maka makin mudah bagi setiap anggota organisasi

untuk memahaminya.

3. Kebutuhan, merupakan suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya. Dorongan inilah yang menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan manusia.

Hamzah (2006:3) menelaah pengidentifikasian kata motif dan motivasi. Istilah motif dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat, motif adalah daya penggerak (pemicu) dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Sementara motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, terdapat beberapa istilah dalam konsep motivasi yang apabila diurai satu-persatu serta keterkaitan dengan kinerja seperti yang tampak pada tabel 2.6.

Berdasarkan tabel 2.6, dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu upaya untuk memenuhi kebutuhan dimana usaha tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan (pribadi dan organisasi) sehingga menghasilkan perilaku sebagai hasil dari usaha. Motif merupakan faktor yang mendasari seseorang untuk bergerak, menjadi alasan seseorang melakukan sesuatu upaya, menjadi faktor pemicu timbulnya "usaha".

Tabel 2.6
Motif, Motivasi, Perilaku , Tujuan dan Kinerja

Motif	Motivasi	Perilaku	Goal	Kinerja
Kebutuhan (need) yang tidak terpuaskan, tidak terpenuhi	Usaha / upaya / dorongan untuk “bergerak”	Perilaku dalam upaya memenuhi kebutuhan, mencapai tujuan	Tujuan yang hendak dicapai (pribadi dan organisasi)	Produktivitas tinggi Prestasi kerja
Faktor-faktor yang membuat orang termotivasi	Upaya untuk memenuhi kebutuhan	Perilaku orang termotivasi		
Kekuatan yang menjadi pemicu seseorang “bergerak”	Upaya untuk mencapai tujuan			
Contoh : kelangsungan hidup, keamanan, berkelompok, penghargaan, keberhasilan, kebebasan, dan sebagainya				

Motif, motivasi, perilaku, tujuan, kinerja

Feed back

Orang yang memiliki kebutuhan yang tidak terpenuhi dan ingin dipenuhi maka akan melakukan upaya atau usaha untuk memenuhinya. Berbagai usaha pemenuhan tersebut tercermin dari perilakunya yang dirancang untuk mencapai tujuan. Tujuan adalah seperti rel yang menjadi pengarah seseorang dalam melakukan usahanya tersebut. Sebagai contoh, seseorang karyawan bagian marketing sebuah perusahaan yang merasa kekurangan finansial dalam keluarga mereka (masih kontrak rumah), maka akan berupaya untuk memenuhinya yaitu menyesuaikan segala usaha tersebut untuk mencapai tujuan pribadi (punya rumah pribadi) maupun tujuan organisasi (omset penjualan yang meningkat). Berbagai usaha tersebut pada akhirnya menampilkan perilaku seseorang yang termotivasi, misal seseorang yang memiliki motivasi kerja yang kuat atau tinggi tampak bahwa dia tidak malas, sangat rajin dalam bekerja, tidak mengenal lelah, pantang menyerah, bekerja keras, mau dibebani pekerjaan berat, dan sebagainya. Pada akhirnya seseorang yang memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja akan

tercermin dari kinerja atau hasil kerja mereka seperti keberhasilan dalam prestasi kerja, produktivitas kerja yang tinggi, dsb. Pada akhirnya tujuan yang tercapai akan memberikan feedback. Sebagai contoh orang yang menghasilkan kinerja yang baik akan diberi reward oleh perusahaan (naik pangkat, gaji meningkat) sehingga dia dapat membeli rumah yang merupakan salah satu tujuan pribadinya, kemudian proses ini akan berulang kembali dimana karyawan tersebut masih memiliki motif-motif lain yang belum terpenuhi atau motif-motif baru (ingin mempunyai mobil untuk bekerja) yang tumbuh setelah sebagian motif lama telah terpenuhi (sudah punya rumah sendiri).

2.7.2 Fungsi dan tujuan motivasi

Purwanto (1989:71) yang mengatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah:

- a. Sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar bagi kendaraan
- b. Menentukan arah perbuatan
- c. Mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh.
- d. Menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

2.7.3 Kerja dan motivasi kerja

Sebelum membahas motivasi kerja, terlebih dahulu dikemukakan pandangan mengenai kerja itu sendiri. Menurut Hamzah (2006:66), pandangan kerja dan bekerja dewasa ini bukanlah seperti pandangan konservatif yang menyatakan bahwa kerja jasmaniah adalah bentuk hukuman sehingga tidak disukai orang. Akan tetapi dewasa ini kerja dan bekerja telah menjadi kebutuhan. Oleh karena itu, saat ini kerja dianggap sebagai (1) aktivitas dasar yang dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia. Seperti bermain bagi anak-anak, maka kerja selaku aktivitas sosial, bisa memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan orang dewasa, (2) kerja memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, (3) pada umumnya manusia suka bekerja, (4) moral pekerja tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik atau material dari pekerjaan, (5) insentif kerja dapat berbagai bentuk, diantaranya uang, insentif, dan sebagainya.

Robbins (1996:209) mengutip Locke yang mengatakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan suatu sumber utama dari motivasi bekerja. Artinya, tujuan-tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang akan perlu dihabiskan. Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja: tujuan yang sulit apabila diterima maka akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah. Hal ini dapat diartikan apabila karyawan menerima tugas yang sulit maka ia akan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan.

Stokes (1986:40) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan kekuatan emosional yang sangat penting untuk suatu pekerjaan yang baru.

Sementara Hasibuan (1996 : 158), menyamakan motivasi kerja dengan gairah kerja. Menurutnya, gairah kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegairahan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dalam melakukan pekerjaan, seseorang dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi intrinsik tersebut antara lain kebanggaan akan dirinya dapat melakukan suatu pekerjaan yang orang lain belum tentu dapat melakukannya, kecintaan terhadap pekerjaan, atau minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Oleh sebab itu, motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomis saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan psikis untuk lebih melakukan pekerjaan secara aktif.

Robbins (1996:209) mengutip pendapat Edwin Locke yang mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja.

Hamzah (2006 : 71) memberi definisi mengenai motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Motivasi kerja guru didefinisikan sebagai suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka

dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator motivasi kerja guru menurut Hamzah (2006 : 73) sebagai berikut:

1) Motivasi intrinsik, meliputi :

- a. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d. Ada umpan balik dari hasil pekerjaan
- e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha lebih baik dari orang lain
- g. Mengutamakan prestasi dalam melakukan pekerjaan.

2) Motivasi ekstrinsik, meliputi :

- a. Perasaan ingin dipuji atas apa yang dikerjakannya.
- b. Bekerja untuk memperoleh penghargaan (materi non materi) dari pimpinan maupun organisasi
- c. Bekerja untuk memperoleh perhatian dan kerjasama dari atasan maupun teman sekerja.

Belle (20007) melakukan penelitian motivasi kerja guru SMP (*Secondary High School*), menghasilkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru menurut Belle (lihat sub bab penelitian terdahulu).

2.7.4 Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi kerja

Wexly dan Yukl (2005:101), orang yang memiliki kebutuhan tinggi terhadap keberhasilan lebih menyukai suatu pekerjaan yang memiliki ciri-ciri:

1. Pelaksanaan kerjanya banyak ditentukan oleh usaha serta kemampuan yang dimilikinya daripada faktor-faktor kebetulan di luar pengendalian dirinya atau atas kerjasama.
2. Pekerjaan serta tugas-tugas cukup sulit daripada yang mudah
3. terdapat umpan balik nyata yang sering tentang seberapa baik ia melaksanakannya.

Hamzah (2006 : 72) juga merangkum definisi teoritis mengenai motivasi kedalam konsep motivasi kerja guru yang secara implisit tampak melalui :

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan,
2. Prestasi yang dicapainya,
3. Pengembangan diri, dan
4. Kemandirian dalam bertindak.

Dalam teori keadilan Robbins (1996:213), motivasi seseorang dikaitkan dengan persepsi mereka terhadap rasa keadilan yang dirasakan. Persepsi terhadap keadilan ini akan mendorong timbulnya motivasi, meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja. Perilaku karyawan dalam mempersepsikan/merasakan ketidakadilan diantaranya adalah sebagai berikut berikut :

1. Mengubah input mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak upaya)
2. Mengubah output mereka (misalnya, apabila upah dibayar berdasarkan kuantitas yang dihasilkan karyawan, maka mereka cenderung memperhatikan kuantitas dengan menurunkan kualitas sedikit lebih rendah)
3. Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya, "Dulu saya bekerja pada kecepatan sedang, tetapi sekarang saya merasa bekerja terlalu keras dibanding yang lain")
4. Mendistorsikan persepsi mengenai orang lain
5. Mengalihkan acuan (misalnya, "mungkin gaji saya tidak setinggi si A, tetapi masih lebih baik dibanding teman-teman saya")
6. Meninggalkan tanggung jawab (misalnya, berhenti dari pekerjaan)

Menurut Gibson (1996:19), fenomena motivasi kerja yang tinggi dapat dicirikan dengan sikap dan perilaku antara lain :

1. Sikap menyatu dengan pekerjaan
2. Bertanggung jawab secara kreatif dan inovatif
3. Kemampuan memperhitungkan dan menanggung resiko
4. Semangat kerjasama
5. Optimisme berkarir
6. Rasa memiliki
7. Keinginan umpan balik

Berdasarkan berbagai tinjauan mengenai perilaku karyawan yang termotivasi, maka motivasi kerja guru yang relevan untuk dijadikan indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sikap menyatu dengan pekerjaan (rasa senang terhadap pekerjaan sebagai guru)
2. Sikap / perilaku semangat dalam bekerja
3. Tanggung jawab dalam bekerja (menunjukkan kesungguhan dalam proses dan hasil)
4. Kemauan untuk pengembangan diri
5. Kemauan untuk mengemban tugas sulit, baru dan banyak tantangan
6. Kreatif dan inovatif

2.8 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Motivasi menyangkut perilaku manusia. Motivasi kerja para karyawan tidak muncul begitu saja. Tetapi ada faktor-faktor penyebabnya artinya motivasi kerja para karyawan tidak muncul begitu saja. Tetapi ada faktor-faktor penyebabnya, artinya motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor - faktor pendorongnya dipahami. Pemahaman atas hal ini sangat penting karena manusia sebagaimana telah dikemukakan adalah sumber daya terpenting dalam perusahaan, lembaga, instansi bahkan organisasi apapun dalam rangka mencapai tujuannya. Karena itu adalah penting untuk mengetahui mengapa mereka mau bekerja sama

Arifin (2003:58), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan ; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan. Oleh karena itu, untuk memotivasi guru kepala sekolah harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan guru. Orang mau bekerja adalah

untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, kebutuhan fisik maupun rohani.

Wexley dan Yukl (1997:197) mengutarakan bahwa banyak studi yang telah dilakukan tentang bagaimana perilaku pemimpin dihubungkan dengan pelaksanaan kerja bawahan seperti kepuasan, absensi, perpindahan, motivasi (1997:115), serta kriteria-kriteria efektifitas pemimpin lainnya. Model kepemimpinan Vroom dan Yetton (1973), mengkaitkan perilaku kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dengan perilaku “motivasi” bawahan untuk melaksanakan keputusan. Bila bawahan memandang suatu keputusan menjadi keputusannya, mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakannya dengan berhasil.

Wexley dan Yukl (1997:197) mengutip Evan (1970) dan House (1971), menjelaskan bahwa bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi bawahan dan pelaksanaan kerja dalam situasi kerja yang berbeda. Menurut teori *Expectancy*, motivasi pekerja sangat ditentukan oleh harapannya bahwa suatu usaha yang mencapai tingkat pelaksanaan kerja terbaik akan mejadi alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif dan menghindarkan hasil-hasil yang negatif. Proporsi utama dari teori ini, bahwa perilaku pemimpin akan meningkatkan motivasi bawahan sejauh (1) pemimpin memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan yang dikaitkan dengan pelaksanaan kerja yang efektif, dan (2) pemimpin memberikan latihan, bimbingan dan dukungan yang diperlukan.

Hamzah (2006:64) mengutip pernyataan Gibson (1985:64) yang memberikan pandangan tentang motivasi, sebagai suatu konsep yang dapat

digunakan ketika menggerakkan individu untuk memulai berperilaku secara langsung, sesuai dengan apa yang dikehendaki pemimpin. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan.

Penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja diantaranya adalah Belle (2007), yaitu penelitian kualitatif eksploratory tentang peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru. Pendekatan kepemimpinan yang digunakan adalah instruksional dan transformasional. Penelitian ini mengidentifikasi strategi kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru dan faktor-faktor yang memotivasi kerja guru.

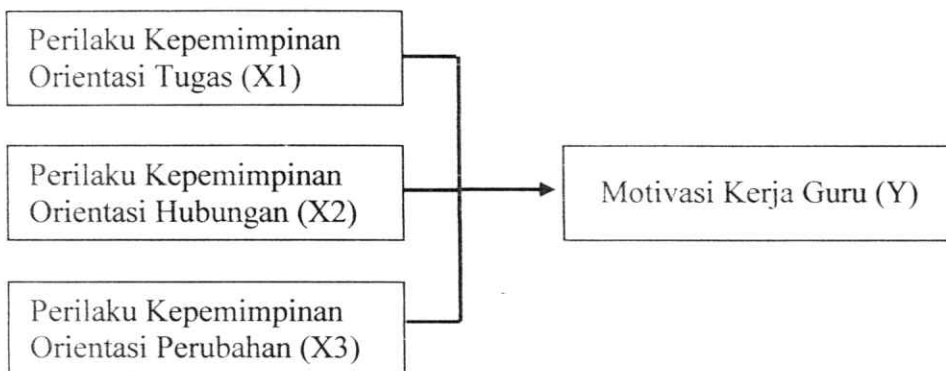
Melihat pentingnya motivasi guru bagi organisasi, maka kepala sekolah perlu memperhatikan dan mengupayakan meningkatkan motivasi para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik lagi. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk memotivasi guru telah banyak diteliti diantaranya adalah dengan mengupayakan pemenuhan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru (lihat di penelitian terdahulu)

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam suatu bagan yang menggambarkan suatu pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru.



Gambar 3.1
Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas, hubungan dan perubahan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 2) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.

- 3) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi hubungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 4) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi perubahan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.
- 5) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi perubahan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 3 Jember.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menurut Nazir (2003:89) termasuk dalam penelitian non-ekperimental yaitu desain penelitian deskriptif dan analitis. Desain deskriptif adalah studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat. Pengertian desain analitis hampir serupa dengan desain deskriptif tetapi memiliki penekanan untuk hipotesis-hipotesis yang lebih dalam tentang hubungan-hubungan. Berbeda dengan penelitian eksperimen, analisis dikerjakan berdasarkan data *ex post facto* yang artinya data dikumpulkan setelah semua kejadian telah selesai berlangsung. Jika dilihat dari desain penelitian lapangan atau bukan, maka penelitian ini termasuk dalam kategori metode *field survey*, dimana metode ini dilaksanakan di lapangan.

4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Nazir (2003:271) populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Sampel adalah bagian dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah para guru yang mengajar di SMP Negeri 3 Jember yang berjumlah 41 guru. Sampel yang digunakan adalah keseluruhan jumlah guru di SMP Negeri 3 Jember yang terdaftar sebagai guru saat penelitian ini dilakukan. Kriteria sampel tidak membedakan antara guru dengan status pegawai negeri sipil (PNS) maupun non PNS dengan pertimbangan untuk menguji hipotesis penelitian pada berbagai status pegawai. Teknik penentuan sampel

dipilih teknik sampling jenuh atau sensus yaitu dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel dengan pertimbangan karena jumlah populasi tidak terlalu banyak .

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi variabel

Variabel penelitian yang digunakan diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel independen, yang terdiri dari :
 - a. Variabel kepemimpinan berorientasi tugas (X1)
 - b. Variabel kepemimpinan berorientasi hubungan (X2)
 - c. Variabel kepemimpinan berorientasi perubahan (X3)
2. Variabel dependen yaitu motivasi kerja guru (Y)

4.3.2 Definisi operasional variabel

Definisi operasional variabel-variabel yang digunakan merupakan definisi operasional yang diukur (*measured*) yaitu definisi operasional yang memberi gambaran bagaimana variabel diukur. Variabel beserta definisi operasional yang digunakan dalam pembahasan penelitian ini mengacu pada perilaku kepemimpinan multidimensional Yukl (2006 : 66), sebagai berikut:

- a. **Perilaku berorientasi tugas (X1).** Perilaku kepemimpinan dalam merencanakan, mangklarifikasi peran dan tugas serta memonitor operasi dan kinerja.
- b. **Perilaku berorientasi hubungan (X2).** Perilaku kepemimpinan dalam melakukan konsultasi; mendukung dan mendorong; memberikan pengakuan

pujian atas pencapaian dan keberhasilan: mengembangkan skill dan kepercayaan; pemberdayaan.

- c. **Perilaku berorientasi perubahan (X3).** Perilaku kepemimpinan dalam melakukan penyampaian visi, pengambilan resiko yang penting, mendorong pemikiran inovatif.

2. Motivasi Kerja (Y)

Definisi operasional motivasi kerja yang digunakan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hamzah (2006 : 72), Yukl (2005:101) dan Gibson (1996:19). Berdasarkan berbagai tinjauan mengenai perilaku karyawan yang termotivasi, maka motivasi kerja guru yang relevan untuk dijadikan indikator dalam penelitian ini adalah perilaku guru yang bergairah dalam menjalankan pekerjaannya yang diukur dari sikap dan perilaku kerja, sebagai berikut :

1. Merasa senang dalam bekerja.
2. Semangat dalam bekerja
3. Tanggung jawab dalam bekerja
4. Kemauan untuk pengembangan diri
5. Kemauan untuk mengemban tugas yang sulit atau banyak tantangan
6. Kreatif dan inovatif

Kisi-kisi instrumen perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru ditampilkan pada tabel 4.1.

4.4 Instrumen Penelitian

Tahapan yang sangat penting dalam proses penelitian ilmiah adalah menyusun alat ukur (instrumen) penelitian sebagai pedoman untuk mengukur

variabel-variabel penelitian. Jenis alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan pengguna (Riduwan; 2007:3).

Tabel 4.1
Kisi-kisi Instrumen Penilaian Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Konstruk	Sub dimensi	Indikator	Deskritor / Butir	Jumlah
Orientasi Tugas (X_1)	Perencanaan	Perencanaan aktivitas jangka pendek	1,2,3,4	4
		Memobilisasi sumber daya	5	1
	Klarifikasi tugas dan peran	Mendefinisikan tanggung jawab	6,7,8	3
		Memberikan pekerjaan	9,10	2
		Menetapkan sasaran kerja	11,12,13	3
	Monitor operasi dan kinerja	Identifikasi indikator kinerja	14	1
		Memantau proses	15, 17,	2
		Mengukur kemajuan pekerjaan	16, 20	2
		Evaluasi pekerjaan	18, 19, 21	4
Orientasi Hubungan (X_2)	Konsultasi	Konsultasi dalam perencanaan	22	1
		Konsultasi sebelum pengambilan keputusan	23	1
	Dukungan dan Dorongan	<i>Consideration</i>	24,25	2
		<i>Sympathy</i>	26,27,28,29	4
		<i>Supporting individualized</i>	30,31,32	3
	Penghargaan , pujian		33,34	2
	Pengembangan	<i>Coaching</i>	35,36,37,38, 39,40,41	7
		<i>Mentoring</i>	42,43,44,45, 46,47,48,49	8
	<i>Empowering</i>	Pendelegasian tugas	50	1
		Wewenang pemecahan masalah	51	1
		Wewenang pengambilan keputusan	52	1
Orientasi Perubahan (X_3)	<i>Visioning</i>	<i>Articulate a vision</i>	53,54	2
		<i>Strategic vision articulation</i>	55	1
		<i>Inspiring</i>	56	1
	<i>Risk taking</i>	<i>Pengambilan resiko untuk perubahan</i>	57	1
	Pemikiran inovatif	<i>Intellectual stimulation</i>	58,59,60,61	4
	Monitor lingkungan	Menganalisis kecenderungan perubahan	62	1
		Identifikasi lingkungan eksternal	63	1
		Penghubung pihak luar	64	1
Motivasi Kerja (Y)	Perasaan senang dalam bekerja	Merasa senang dalam bekerja.	1	1
	Semangat dalam bekerja	Semangat dalam bekerja	2	1
	Tanggung jawab dalam bekerja	Tanggung jawab dalam bekerja	3	1
	Kemauan mengembangkan diri	Kemauan untuk pengembangan diri	4	1
	Kemauan mengemban tugas yang sulit atau banyak tantangan	Kemauan untuk mengemban tugas yang sulit atau banyak tantangan	5	1
	Kreatif dan inovatif	Kreatif dan inovatif	6	1

Alat ukur tersebut haruslah valid dan reliabel. Valid yaitu suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahian suatu alat ukur, sedangkan reliabel adalah keajekan (konsistensi) alat pengumpul data penelitian. Dalam penelitian ini masing-masing alat ukur akan melewati prosedur uji validitas dan reliabilitas.

Setiap alat ukur yang baik sudah menetapkan tingkat pengukuran tertentu, yaitu dapat berupa data nominal, ordinal, interval atau rasio. Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, dimana setiap jawaban dihubungkan dengan jawaban berupa pernyataan atau dukungan yang diungkapkan (Riduwan; 2007:12). Tanggapan pada pertanyaan mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru tersebut dinyatakan dengan memberi skor yang berada dalam rentang nilai 1 sampai dengan 5 pada masing-masing skala, dimana nilai 1 menunjukkan nilai terendah dan nilai 5 menunjukkan nilai tertinggi. Khusus pada motivasi kerja guru terdapat 2 pertanyaan negatif (-), sehingga penskoran dilakukan terbalik yaitu apabila menjawab sangat sering diberi nilai 1 dan untuk jawaban tidak pernah diberi nilai 5.

Berikut ini skala pengukuran yang digunakan.

Sangat sering	= 5
Sering	= 4
Jarang	= 3
Sangat jarang	= 2
Tidak pernah	= 1

Berikut ini pedoman interpretasi nilai deskriptif rata-rata berupa kategori nilai dari skala yang digunakan yaitu skala Likert dengan 5 kelas interval.

Tabel 4.2
Interpretasi Nilai Rata-Rata

Pilihan Jawaban	Rentang Kelas	Nilai Bawah	Nilai Atas	Kategori
1	0,8	1	< 1,8	Sangat Rendah / Sangat Jarang
2	0,8	1,8	< 2,6	Rendah / Jarang
3	0,8	2,6	< 3,4	Sedang / Agak Sering
4	0,8	3,4	< 4,2	Tinggi / Sering
5	0,8	4,2	< 5	Sangat Tinggi / Sangat Sering

Sumber : Nazir (2003:379)

4.4.1 Jenis data

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh guru yang mengajar di SMP Negeri 3 Jember.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber yang ada di dalam literatur-literatur (termasuk data dari perusahaan) dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian.

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 3 Jember yang beralamat di Jalan Jawa No 2 Jember. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 9-18 Januari 2009.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa cara berikut :

a. Observasi

Yaitu pengumpulan data dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti.

b. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data atau bahan-bahan keterangan dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berwenang di sekolah terpilih.

c. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dilakukan dengan cara menggali dari buku-buku, catatan-catatan, dokumen-dokumen, serta arsip yang dimiliki sekolah.

d. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada guru di sekolah terpilih di Kotatiff Jember.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data maka data yang diperoleh masih diproses melalui tahapan sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Dilakukan dengan cara meneliti kembali data terkumpul dari penyebaran kuesioner. Langkah tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul sudah cukup baik. Pemeriksaan data atau editing dilakukan terhadap jawaban yang telah ada dalam kuesioner dengan memperhatikan hal-hal meliputi : kelengkapan pengisian jawaban, kejelasan tulisan, kejelasan makna jawaban, serta kesesuaian antar jawaban.

b. Pembuatan Kode (*Coding*)

Coding dilakukan sebagai usaha menyederhanakan data yaitu dengan memberi simbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari seluruh responden.

c. Tabulasi

Setelah pembuatan kode maka selanjutnya melakukan tabulasi data.

d. Penghitungan data

Pengolahan data yaitu penghitungan untuk sejumlah keperluan seperti uji validitas dan reliabilitas, seleksi data outlier, regresi linier berganda, uji hipotesis, uji asumsi klasik yang akan dilakukan menggunakan program SPSS 13.0 dengan bantuan program Excel.

4.6.1 Uji validitas

Uji validitas atau kesahian digunakan untuk mengetahui secara tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi atau suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah, paling tidak kita dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran.

Salah satu cara untuk untuk menguji validitas adalah menggunakan *construct validity* yaitu dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Jenis korelasi yang digunakan adalah korelasi *pearson product moment*. Dengan bantuan program SPSS, maka output akan ditampilkan item-item pertanyaan yang valid atau tidak valid dengan adanya tanda * dan

tingkat signifikansi. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5 % (*level of significance*) menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator. Menurut Santoso (2005:227) maupun Ghozali (2006:45), apabila nilai r hitung lebih besar dari pada r tabel, maka item pertanyaan disimpulkan valid atau item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator. Sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r tabel, maka item pertanyaan tidak valid.

Adapun secara manual, rumus untuk menghitung validitas adalah sebagai berikut.

Rumus :

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

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi
 X dan Y = Skor masing-masing variabel
 n = Banyaknya subjek atau jumlah responden (Saifuddin Azwar, 1997:19)

4.6.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden.

Pengukuran reliabilitas yang dilakukan disini menggunakan satu kali pengukuran saja (*one shot measured*) atau yang dikenal dengan istilah *Reliability*

Consistency Internal. Uji statistik yang digunakan adalah **Cronbach Alpha**. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel atau tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel pada taraf kepercayaan 95% tingkat signifikansi 5%. Apabila dilakukan pengujian menggunakan metode **Alpha-Craonbach**, maka nilai r hitung diwakili oleh nilai Alpha. Menurut Triton mengutip Santoso (2005: 248), apabila nilai Alpha lebih besar daripada r tabel dan alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen dapat disebut reliabel.

4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data

4.7.1 Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan terdiri dari tiga bagian, yaitu deskriptif, asosiatif dan analisis inferensial.

1. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyajikan nilai rata-rata ke dalam tabel.
2. Analisis inferensial yang digunakan yaitu analisis **Analisis Regresi Linier Berganda**. Regresi berganda dikarenakan variabel independen yang digunakan lebih dari 1 variabel, sedangkan hubungan variabel diasumsikan berbentuk linier. Ghazali (2007:81) menjelaskan bahwa analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel bebas/penjelas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Analisis regresi disamping mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah antara variabel dependen dengan

variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random/stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probabilistik. Variabel independen diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel berulang).

Teknik estimasi variabel dependen yang melandasi analisis regresi disebut *Ordinary Least Square* (pangkat kuadrat terkecil biasi), yaitu dengan cara mengestimasi suatu garis regresi dengan jalan meminimalkan jumlah dari kuadrat kesalahan setiap observasi terhadap garis. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan.

Teknis analisis Regresi Linier Berganda yang digunakan akan memberikan informasi berupa diantaranya :

a. Persamaan Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan memuat informasi utama yaitu terdiri dari onstanta, koefisien regresi variabel bebas dan eror model.

b. Korelasi Berganda (R)

Nilai Korelasi Berganda (R) sebesar kekuatan hubungan diantara variabel bebas yang diteliti. Nilai korelasi berkisar 0 sampai 1. Nol (0) berarti tidak ada hubungan sama sekali, sedangkan 1 artinya terdapat hubungan sempurna. Nilai korelasi semakin mendekati nol (0) artinya semakin kuat. Pedoman penafsiran koefisien korelasi menurut Triton (2006:92) disajikan pada tabel 4.3.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang lebih tinggi.

Tabel 4.3
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval nilai Korelasi (r)	Interpretasi
0,001 – 0,200	Korelasi sangat lemah
0,201 – 0,400	Korelasi lemah
0,401 – 0,600	Korelasi cukup kuat
0,601 – 0,800	Korelasi kuat
0,801 – 1,000	Korelasi sangat kuat

Sumber : Triton (2006:92)

Menurut Insukindro (1998) dikutip Ghazali (2007:33), menekankan bahwa koefisien determinasi bukan satu-satunya memilih model yang baik. Alasannya bila suatu estimasi regresi linier menghasilkan koefisien determinasi yang tinggi, tetapi tidak konsisten dengan teori ekonomika yang dipilih oleh peneliti, atau tidak lolos dari uji asumsi klasik, maka model

tersebut bukanlah model penaksir yang baik dan seharusnya tidak dipilih menjadi model empirik.

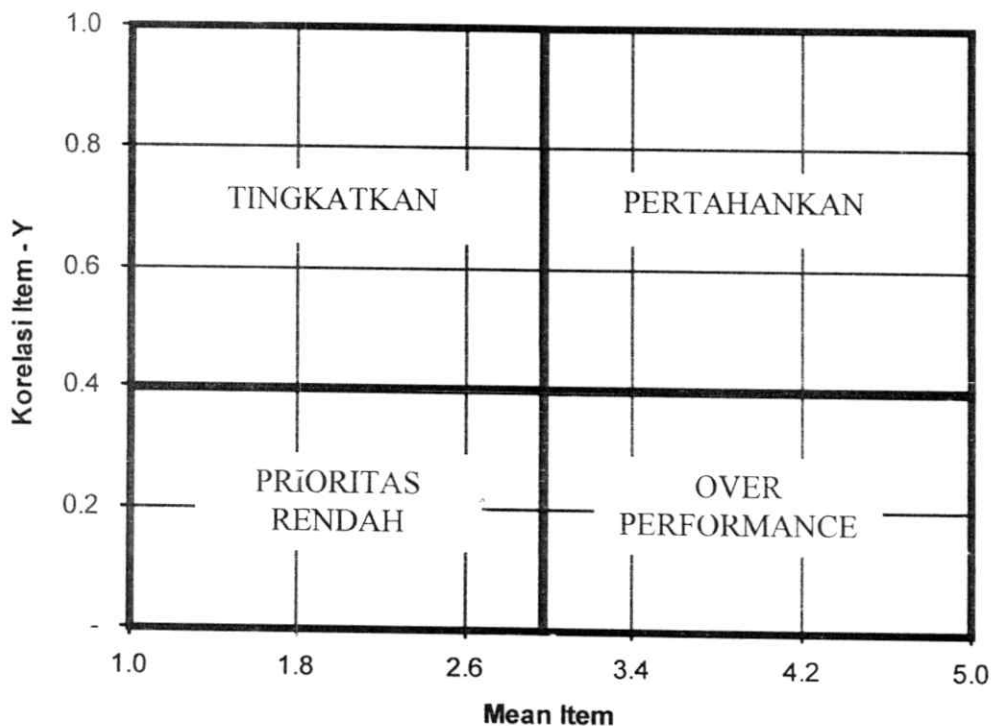
Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap penambahan variabel independen yang dimasukkan dalam model. Setiap tambahan variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan *Adjusted R^2* pada saat mengevaluasi model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R^2* dapat naik atau turun apabila satu variabel ditambahkan ke dalam model.

Dalam kenyataannya nilai *Adjusted R^2* dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Gujarati (2003) dikutip Ghazali (2007:83), jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted R^2* negatif, maka nilai *adjusted R^2* dianggap bernilai nol.

3. Analisis asosiatif. Analisis ini dilakukan untuk menunjang hasil analisis regresi berganda dan uji hipotesis. dilakukan dengan menyajikan grafik nilai korelasi item pertanyaan (deskriptor) terhadap variabel dependen. Analisis korelasi yang digunakan adalah korelasi pearson, dengan tujuan untuk mengetahui item-item yang berhubungan dengan variabel dependen.
4. Analisis Kuadran. Analisis ini dilakukan untuk menunjang hasil analisis regresi berganda dan uji hipotesis. Analisis ini menggunakan grafik scatter, dengan mengkombinasikan nilai rata-rata item dan nilai korelasi item terhadap variabel dependen. Dari analisis ini dapat diidentifikasi posisi item relatif dibanding item lainnya. Grafik kuadran, menyajikan analisis terhadap

keseluruhan deskriptor dalam suatu diagram scatter yang terbagi 10 kuadran seperti tampak pada gambar 4.2.

5. Analisis grafik line. Analisis ini dilakukan untuk menunjang hasil analisis regresi berganda dan uji hipotesis. Analisis ini digunakan untuk mengetahui prioritas evaluasi perilaku kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja. Prioritas perbaikan diurutkan dengan mempertimbangkan nilai korelasi tertinggi (*descending*) serta nilai rata-rata terendah (*ascending*).



Gambar 4.1
Analisis Kuadran

Analisis kuadran maupun analisis grafik memuat informasi mengenai nilai korelasi dan nilai rata-rata. Analisis nilai korelasi merupakan analisis terhadap skor korelasi yang diperoleh masing-masing deskriptor terhadap variabel dependen motivasi kerja. Tujuan dari analisis ini adalah untuk

mengetahui perilaku spesifik yang berhubungan dengan motivasi kerja. Analisis nilai rata-rata merupakan analisis terhadap nilai rata-rata masing-masing deskriptor, dimana masing-masing nilai item diperbandingkan dengan nilai rata-rata total deskriptor.

Interpretasi analisis grafik. Gabungan analisis kuadran dan grafik kemudian digunakan untuk menentukan prioritas perilaku yang perlu ditingkatkan, dipertahankan dan perilaku yang tidak perlu menjadi prioritas bagi kepala sekolah. Perilaku yang perlu ditingkatkan adalah perilaku yang mempunyai korelasi kuat akan tetapi mempunyai nilai rata-rata rendah. Perilaku yang dipertahankan adalah perilaku yang mempunyai korelasi kuat dan nilai rata-rata tinggi. Sedangkan perilaku yang kurang menjadi prioritas adalah perilaku yang mempunyai korelasi lemah dan rata-rata tinggi atau rendah. Fokus analisis ini tertuju pada item perilaku yang mempunyai korelasi tinggi dan rata-rata relatif rendah atau perilaku yang menjadi prioritas 1 (tingkatkan *performance*) serta mempertahankan perilaku yang mempunyai korelasi tinggi dan rata-rata relatif tinggi yang menjadi prioritas 2 (pertahankan *performance*). Prioritas 1 menjadi fokus evaluasi kepemimpinan dikarenakan perilaku kepemimpinan spesifik tersebut berhubungan relatif kuat terhadap motivasi kerja guru sementara nilai rata-ratanya relatif rendah dibanding perilaku yang lain, sehingga perlu ditingkatkan. Peningkatan pada item yang berkorelasi tinggi akan berdampak besar terhadap motivasi kerja.

Berikut pedoman interpretasi hasil analisis grafik :

Tabel 4.4
Pedoman Penentuan Prioritas Perilaku Kepemimpinan

Korelasi	Rata-rata	Prioritas perbaikan
Kuat	Rendah	Tingkatkan <i>performance</i>
Kuat	Tinggi	Pertahankan <i>performance</i>
Lemah	Rendah	Prioritas Rendah
Lemah	Tinggi	<i>Over performance</i>

Sumber : intern teknik analisis oleh Yusron (2009)

4.7.2 Pengujian hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan uji F untuk menguji pengaruh simultan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = = b_k = 0$$

Artinya, semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis alternatif (H_a) adalah tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini dapat digunakan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F tabel. Apabila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Cara lain adalah dengan membandingkan nilai signifikansi hasil perhitungan dengan derajat $\alpha = 5\%$, apabila signifikansi F hitung lebih kecil dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel penjelas/independen secara individual dapat menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = 0$$

Artinya, suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatif (H_a) adalah tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_a : b_1 \neq 0$$

Artinya, suatu variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini dapat digunakan membandingkan nilai t hasil perhitungan dengan t tabel. Apabila nilai t hitung lebih besar daripada t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Cara lain adalah dengan membandingkan nilai signifikansi hasil perhitungan dengan derajat $\alpha = 5\%$, apabila signifikansi t hitung lebih kecil dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Intepretasi dari koefisien variabel bebas (independen) dapat menggunakan *unstandardized coefficients* maupun *standardized coefficients*. Keuntungan menggunakan *standardized coefficients* adalah mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independen. Jika ukuran variabel tidak sama (liter, kg, Rp, dll), maka sebaiknya interpretasi persamaan regresi menggunakan *standardized coefficients*.

4.7.3 Uji asumsi klasik

4.7.3.1 Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi dia antara variabel independen.

Mengacu pada Ghozali (2006:91-94), salah satu cara untuk melihat terjadi atau tidaknya multikolinieritas adalah dengan :

1. Korelasi antar variabel independen. Koefisien korelasi diatas 0,9 merupakan batasan umum yang banyak dipakai untuk menilai ada tidaknya multikolinieritas. Jika korelasi antar variabel independen lebih besar dari 0,9 maka hal ini mengindikasikan bahwa terjadi permasalahan multikolinieritas, atau terjadi saling korelasi antara variabel bebas.
2. Nilai *Tolerance* atau nilai *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / Tolerance$). Nilai vutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan ada atau tidaknya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance*

$< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$. Artinya apabila nilai VIF yang diperoleh lebih dari ($>$) 10 atau nilai *Tolerance* untuk masing-masing variabel kurang dari ($<$) 10 hal ini mengindikasikan bahwa terjadi permasalahan multikolinieritas, atau terjadi saling korelasi antara variabel bebas.

Tabel 4.5
Uji Multikolinieritas

Parameter	Kriteria Batas	Penarikan Kesimpulan
1) Korelasi Variabel Independen	Probabilitas $> 0,90$	Tidak terjadi multikolinieritas
2) Tolerance	$< 0,10$	Tidak terjadi multikolinieritas
3) VIF	> 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Ghazali (2006:91-94)

4.7.3.2 Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Menurut Ghazali (2006:105-109), beberapa cara untuk menguji heteroskedastisitas adalah :

1. Uji Park

Park mengemukakan metode bahwa variance (S^2) merupakan fungsi dari variabel-variabel independen. Uji ini dilakukan dengan cara mengubah

persamaan logaritma, dimana variabel bebas diregresikan nilai Logaritma Residual Kuadrat (U^2_i) . Ghazali (2006:107).

Persamaan regresi yang digunakan untuk perhitungan adalah :

$$\ln U^2_i = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi tersebut signifikan secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa dalam data model empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika parameter beta tidak signifikan secara statistik, maka asumsi homoskedastisitas pada data model tersebut tidak dapat ditolak.

2. Uji Glejser

Seperti halnya Uji Park, Glejser mengusulkan untuk meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati: 2003) dengan persamaan regresi :

$$\text{Abslut } U_i = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Hasil uji menggunakan cara Glejser diperoleh nilai signifikan seluruh variabel bebas lebih besar dari 5%, yang artinya tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai residual atau tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Berikut ini batasan yang digunakan dalam uji heteroskedastisitas.

Tabel 4.6
Uji Heteroskedastisits

Parameter	Kriteria Batas	Penarikan Kesimpulan
1) Uji Park	> 0,05	Signifikansi t hitung variabel independen > 0,05 maka model tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas
2) Uji Glejser		

Sumber : Ghazali (2006:105-109)

4.7.3.3 Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Menurut Ghozali (2006: 110) cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak maka digunakan alat analisis grafik dan uji statistik Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 4.7
Uji Normalitas

Parameter	Kriteria Batas	Penarikan Kesimpulan
Kolmogorov-Smirnov	0,05	Signifikansi K-S > 0,05 maka residual terdistribusi normal

Sumber : Ghozali (2006:105-110)

4.7.3.4 Uji linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan adalah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan suatu studi sebaiknya berbentuk linier atau yang lain (kuadratik, kubik). Dengan uji linieritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadratik atau kubik.

SPSS menyediakan cara untuk menguji linieritas, dimana hasil masing-masing variabel independen dilihat hubungannya terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikansi F hitung **Deviation from Linearity** masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi penyimpangan terhadap linieritas (Triton, 2006: 163).

Tabel 4.8
Uji Linieritas

Parameter	Kriteria Batas	Penarikan Kesimpulan
F hitung (<i>Deviation from Linearity</i>)	0,05	Signifikansi F hitung > 0,05 maka model linier

Sumber : Triton (2006: 163).

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Deskripsi Obyek Penelitian

5.1.1 Kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 3 Jember

Kepala sekolah yang menjadi objek penelitian, mempunyai pengalaman 13 tahun menjadi kepala sekolah di 3 sekolah yang berbeda. Sebelum menjadi kepala sekolah di SMP Negeri 3 Jember, telah menjadi kepala sekolah di SMP Tempurejo dan SMP Kalisat. Kedua sekolah tersebut terletak di luar kota Jember.

Dalam setiap kepemimpinannya, kepala sekolah mencoba melakukan perubahan yang dianggap dapat meningkatkan kemampuan daya saing sekolah. Akan tetapi pada prakteknya tidak semua sekolah mampu untuk menjalankan perubahan. Kemauan dan kesiapan sumber daya seperti personil, masyarakat sekitar, wali murid sangat berperan penting untuk dapat bergulirnya perubahan yang diinginkan. Suatu ide perubahan tidak akan berjalan apabila kondisi internal dan eksternal organisasi tidak mendukung. Mereka tidak mungkin diajak “berlari” karena lingkungan sekitar, stake holder menganggap perubahan yang dicanangkan berada jauh dari kebutuhan mereka. Kondisi ini terjadi ketika kepala sekolah mulai memimpin di sekolah-sekolah diluar kota Jember, dimana beberapa ide yang untuk perubahan inendapat tentangan dari internal maupun eksternal sekolah. Seorang kepala sekolah tidak dapat mendorong perubahan apabila siswa, wali murid menganggap bahwa kemajuan berupa komputerisasi tidak dianggap penting bagi mereka.

Pada periode kepemimpinannya yang ke 3, yaitu sejak memimpin di SMP Negeri 3 Jember maka kepala sekolah dihadapkan dengan lingkungan baru. Lokasi sekolah yang berada di dalam kota, dekat dengan kampus perguruan tinggi, daerah dengan perekonomian sangat berkembang, kondisi masyarakat yang lebih maju merupakan potensi untuk sebuah visi yang besar. Masyarakat sekitar tentunya berkeinginan agar anak didik mereka dapat bersekolah di sekolah yang berkualitas dan maju. Disamping itu kepala sekolah secara proaktif mengakses berbagai informasi yang bersumber dari pemerintah mengenai pengembangan sekolah.

Pemimpin harus punya visi yang kuat, untuk membawa suatu lembaga kearah yang diinginkan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah pada awal jabatannya menerapkan strategi tertentu agar para guru mau mendukung visi yang dibawanya, yaitu “menjadikan SMP Negeri 3 Jember sebagai sekolah yang terbaik”, minimal di Kabupaten Jember. Salah satu misi utama yang ingin dicapai adalah adalah “menyiapkan siswa untuk menjadi calon pemimpin yang mempunyai daya saing dan berwawasan luas”.

Sebelum memimpin sekolah, kepala sekolah harus mempunyai visi yang “kuat” dan mampu meyakinkan bahwa visi tersebut mampu dilaksanakan oleh segenap potensi yang dimiliki, dia juga memiliki keyakinan mengenai visi yang dibawa itu memang baik dan bermanfaat bagi lembaga sekolah, bukan kepentingan kepala sekolah tetapi kepentingan “bersama”. Setelah visi disampaikan, kepala sekolah mengajak semua komponen yang terkait (dari kepala sekolah sampai pesuruh, serta juga melibatkan stakeholder) untuk berpikir “bagaimana mengembangkan sekolah”. Proses ini dilakukan melalui pertemuan-

pertemuan formal maupun non formal, diharapkan hasilnya adalah “roda organisasi dapat berjalan”.

Kepala sekolah membuka pikiran para bawahan mengenai hakikat bekerja, bahwa “kita bekerja setengah-setengah” dan bekerja “sepenuh hati” memerlukan input yang sama (biaya, waktu), tetapi akan memperoleh hasil yang berbeda. Oleh karena itu kepala sekolah menanamkan “harga diri”. kebanggaan atas kerja dan prestasi. Seorang guru yang berprestasi di suatu sekolah maka akan memberikan perlindungan bagi dirinya untuk terhindar dari mutasi ke daerah lain, yang tentunya membutuhkan adaptasi yang tidak mudah.

Kepala sekolah menekankan kepada bawahan bahwa “ mereka semua adalah gerbong perubahan, siapa yang tidak mau berubah, maka ia akan ditinggal oleh gerbong itu sendiri” Oleh karena itu maka karyawan termotivasi, tertuntut untuk meningkatkan kemampuan diri dan. Terkait dengan pengembangan guru, sekolah mendukung sepenuhnya dengan memberikan tunjangan kursus bahasa inggris untuk tiap guru sebesar Rp 250 ribu per paket, uang transport. Dampaknya setiap guru bersemangat untuk mengembangkan diri, yang senior tidak ingin kalah dari yang yunior, dan tidak mau malu dihadapan muridnya. Bahkan sampai sekarang Sekolah masih tetap menguruskan para guru yang dirasa memerlukan.

Ide mengenai pengembangan sekolah tidak selalu berasal dari kepala sekolah, akan tetapi sering kali dari bawahan. Bawahan yang diajak berpikir, diberi wewenang dan tanggung jawab, ditantang untuk memunculkan ide-ide kreatif. Terkait dengan hubungan atasan dan bawahan, menurut kepala sekolah terdapat dua tipe bawahan, pertama bawahan yang “cenderung menunggu untuk diperintah” atau “berlari dengan pikiran-pikirannya”. Kepala sekolah lebih

menyukai seorang bawahan yang mau belajar. Dalam pemberian tugas kepada bawahan kepala sekolah memberikan dengan pilihan dua pilihan jawaban, yaitu “datang menghadap, melaporkan perkembangannya, apa yang dibutuhkan” atau datang “untuk menyatakan tidak mampu, menyerahkan ke orang lain,”. Cara penugasan seperti ini diharapkan mengembangkan kemampuan diri. “lebih baik bekerja salah daripada tidak bekerja apa-apa, karena takut salah”, dan kepala sekolah tidak pernah memarahi orang yang bekerja salah.

Proses perubahan yang berlangsung berjalan tidak selalu seperti diharapkan oleh pemimpin. “Merubah pola bukan pekerjaan yang mudah”, karena perubahan perilaku bawahan bersifat dinamis. Bawahan yang suatu ketika memiliki motivasi kerja yang tinggi, terkadang menjadi kendur semangatnya. Oleh karena itu kepala sekolah menjalankan fungsi “memagari” agar perilaku guru terus seperti yang diharapkan. Menurut kepala sekolah, seorang pemimpin penting mempunyai jiwa ketelatenan untuk terus mendorong bawahan dan sabar karena setiap bawahan berkembang tidak selalu seperti yang diharapkan.

5.1.2 Sejarah SMP Negeri 3 Jember menjadi “Sekolah Bertaraf Internasional”

Sejarah SMP Negeri 3 Jember menjadi sekolah bertaraf internasional bermula dari keinginan kepala sekolah untuk menjadi sekolah terpadang, mempunyai diferensiasi, mempunyai merek tersendiri. Pada awal kepemimpinannya, kepala sekolah melakukan analisis untuk melihat posisi sekolah terhadap pesaing, mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang terkait dengan kebijakan pemerintah di masa depan.

Pada awal kepemimpinannya 2003, ada sebuah peluang awal dari pemerintah yaitu “sekolah koalisi” dari pemerintah pusat. Pada tahun 2004, sebelum program ini bergulir, kepala sekolah telah mempersiapkan diri dengan melakukan instalasi “laboratorium komputer dan bilingual”. Sumber-sumber pendanaan untuk sarana prasarana diperoleh dari pemerintah pusat, propinsi dan kabupaten. Akan tetapi pada kenyataannya program koalisi tidak sempat dijalankan oleh pemerintah, sehingga kemudian muncul program lain dari pemerintah pusat yaitu perlunya sebuah kabupaten untuk memiliki sekolah bertaraf internasional baik untuk sekolah SD, SMP, SMA dan SMK.

Kesiapan SMP Negeri 3 Jember dalam menyambut program sekolah “bertaraf internasional” yaitu dengan adanya kelas bilingual dan lab komputer, kemampuan guru membuat buku pegangan dalam bahasa inggris menjadi faktor penting yang menentukan sekolah ini memperoleh bantuan program sebagai sekolah bertaraf internasional. SMP Negeri 3 Jember sampai saat ini merupakan satu-satunya sekolah yang menyang status sebagai sekolah “bertaraf internasional” dan telah berjalan selama 2 tahun.

5.2 Deskripsi Subjek Penelitian

5.2.1 Karakteristik usia

Dari tabel 5.1 dapat diketahui bahwa responden usia < 30 tahun sebanyak 4 orang (9,76%), usia 30-34 tahun sebanyak 6 orang (14,63%), usia 35-39 tahun sebanyak 3 orang (7,32%), usia 40-45 tahun sebanyak 10 orang (24,39%), usia 45-49 tahun sebanyak 7 orang (17,7%), usia 50-54 tahun sebanyak 5 orang (12,20%) dan usia > 55 tahun berjumlah yaitu sebanyak 6 orang (14,63%). Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berada pada kisaran usia 40-45 tahun.

Tabel 5.1
Usia Responden

Karakteristik	Interval	Jumlah	Persen (%)
Usia	< 30 th	4	9,76
	30 – 34 th	6	14,63
	35 – 39 th	3	7,32
	40 – 44 th	10	24,39
	45 – 49 th	7	17,07
	50 – 54 th	5	12,20
	> 55 th	6	14,63

Sumber : Data diolah

5.2.2 Karakteristik jenis kelamin

Tabel 5.2
Jenis Kelamin Responden

Karakteristik	Kepegawaian	Jumlah	Persen (%)
Jenis kelamin	Pria	15	36,59
	Wanita	26	63,41

Sumber : Data diolah

Dari tabel 5.2 dapat diketahui bahwa responden pria sebanyak 15 orang (36,59%) dan responden wanita sebanyak 26 orang (63,41%), sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa guru wanita lebih banyak bila dibandingkan dengan guru pria.

5.2.3 Karakteristik status kepegawaian

Tabel 5.3
Status Kepegawaian Responden

Karakteristik	Kepegawaian	Jumlah	Persen (%)
Status	PNS	33	80,49
	Non PNS	8	19,51

Sumber : Data diolah

Dari tabel 5.3 dapat diketahui bahwa responden guru yang berstatus PNS sebanyak 33 orang (80,49%) dan non PNS sebanyak 8 orang (19,51%).

5.2.4 Karakteristik masa kerja

Tabel 5.4
Masa Kerja Responden

Karakteristik	Interval	Jumlah	Persen (%)
Masa kerja jadi guru	0 – 4 th	4	9,76
	5 – 9 th	5	12,20
	10 – 14 th	4	9,76
	15 – 19 th	9	21,95
	20 – 29 th	12	29,27
	30 – 40 th	7	17,07

Sumber : Data diolah

Dari tabel 5.4 dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 0–4 tahun sebanyak 4 orang (9,76%), masa kerja 5–9 tahun sebanyak 5 orang (12,20%), masa kerja 10-14 tahun sebanyak 4 orang (9,76%), masa kerja 15-19 tahun sebanyak 9 orang (21,95%), masa kerja 20-29 tahun sebanyak 12 orang (29,27%) dan masa kerja 30-40 tahun sebanyak 7 orang (17,04%). Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak masa kerja pada kisaran 20-29 tahun.

5.2.5 Karakteristik masa kerja di SMP Negeri 3 Jember

Dari tabel 5.5 dapat diketahui bahwa responden telah bekerja di SMP Negeri 3 Jember dengan masa kerja 0–4 tahun sebanyak 5 orang (12,20%), masa kerja 5–9 tahun sebanyak 5 orang (12,20%), masa kerja 10-14 tahun sebanyak 8 orang (19,51%), masa kerja 15-19 tahun sebanyak 10 orang (24,39%), masa kerja 20-29 tahun sebanyak 8 orang (19,51%) dan masa kerja 30-40 tahun sebanyak 5

orang (12,20%). Masa kerja guru di SMP Negeri 3 Jember paling banyak berkisar pada masa kerja 15-19 tahun.

Tabel 5.5
Masa Kerja Responden di SMP Negeri 3 Jember

Karakteristik	Interval	Jumlah	Persen (%)
Masa kerja jadi guru di SMP Negeri 3 Jember	0 – 4 th	5	12,20
	5 – 9 th	5	12,20
	10 – 14 th	8	19,51
	15 – 19 th	10	24,39
	20 – 29 th	8	19,51
	30 – 40 th	5	12,20

Sumber : Data diolah

5.3 Deskripsi Variabel Penelitian

5.3.1 Deskripsi variabel independen

Hasil deskripsi variabel dan sub dimensi disajikan pada tabel 5.6. Rata-rata perilaku kepemimpinan tertinggi adalah perilaku berorientasi perubahan (4,059), terendah adalah perilaku berorientasi hubungan (3,927), sedangkan perilaku berorientasi tugas berada di tengah-tengah (3,935). Motivasi kerja guru mempunyai rata-rata lebih tinggi dibanding rata-rata perilaku pemimpin.

Nilai rata-rata sub dimensi perilaku pemimpin orientasi tugas (X1) tertinggi adalah perilaku mengklarifikasi tugas dan peran (3,962), terendah adalah perilaku memonitor operasi dan kinerja (3,935). Nilai rata-rata sub dimensi perilaku pemimpin orientasi hubungan (X2) tertinggi adalah perilaku mengklarifikasi empowering (4,132), terendah adalah perilaku memberi pujian dan penghargaan (3,829). Nilai rata-rata sub dimensi perilaku pemimpin orientasi perubahan (X3) tertinggi adalah perilaku mengambil resiko (4,244), monitor lingkungan (3,976).

Tabel 5.6
Rata-rata Variabel, Sub Dimensi dan Indikator Perilaku Kepemimpinan

Variabel	Mean	Sub Dimensi	Mean	Indikator	Mean
Orientasi Tugas (X ₁)	3,935	Perencanaan	3,941	Perencanaan aktivitas	3,921
				Memobilisasi sumber daya	4,024
		Klarifikasi tugas dan peran	3,962	Mendefinisikan tanggung jawab	3,943
				Memberikan pekerjaan	4,012
		Monitor operasi dan kinerja	3,898	Menetapkan sasaran kerja	3,939
				Indenitifikasi indikator kinerja	3,659
				Memantau proses	3,939
				Mengukur kemajuan pekerjaan	3,927
Orientasi Hubungan (X ₂)	3,927	Konsultasi	3,854	Evaluasi pekerjaan	3,963
		Konsultasi dalam perencanaan	3,854	Konsultasi dalam perencanaan	4,049
				Konsultasi sebelum pengambilan keputusan	3,659
		Dukungan dan Dorongan	3,979	<i>Consideration</i>	4,049
				<i>Sympathy</i>	4,073
				<i>Supporting individualized</i>	3,829
		Reconizing	3,829	Pujian	3,805
				Penghargaan	3,854
		Pengembangan		<i>Coaching</i>	3,787
				<i>Mentoring</i>	3,963
Orientasi Perubahan (X ₃)	4,059	Empowering	4,132	Pendelegasian tugas	4,049
				Wewenang pemecahan masalah	4,200
		Visioning	4,055	Wewenang pengambilan keputusan	4,146
		Risk taking	4,244	<i>Articulate a vision</i>	3,988
				<i>Strategic vision articulation</i>	4,146
		Inovatif	4,037	<i>Inspiring</i>	4,098
				Pengambilan resiko untuk perubahan	4,244
Motivasi Kerja (Y)	4,329	Monitor lingkungan	3,976	<i>Intellectual stimulation</i>	4,037
				Menganalisis kecenderungan perubahan	3,976
Mean	3,952				

Sumber : Data diolah

Rata-rata perilaku spesifik yang tertinggi adalah pengambilan resiko oleh pimpinan sebesar 4,244, artinya bahwa dalam menentukan tanggung jawab suatu pekerjaan kepala sekolah seringkali dinilai berani mengambil resiko untuk

perubahan yang penting. Rata-rata terendah adalah pengakuan atas pencapaian dan kontribusi (*recognising*) yaitu sebesar 3,829.

5.3.2 Deskripsi variabel dependen motivasi kerja guru (Y)

Tabel 5.7
Nilai Rata-Rata Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Variabel, Sub Dimensi, Indikator	Mean
Motivasi Kerja Guru (Y)	4.329
Menyatu dengan pekerjaan (menyenangi, menikmati pekerjaan)	4.439
Semangat dalam bekerja (rasa lelah, gairah bekerja)	4.341
Mengusahakan kemampuan terbaik dalam bekerja	4.390
Kemauan untuk mengembangkan diri	4.439
Menerima pekerjaan yang menantang dan berat	4.390
Antusias dalam memberikan usulan, ide-ide bagi organisasi	3.976

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 5.7, rata-rata motivasi sebesar 4,329 termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,2 – 5). Nilai motivasi guru tertinggi adalah perilaku menyatu dengan pekerjaan (4,439) dan kemauan guru mengembangkan diri (4,439). Nilai terendah adalah antusiasme guru dalam memberikan usulan, ide-ide bagi organisasi (3,976).

Nilai motivasi kerja guru SMP Negeri 3 Jember yang sangat tinggi menjadi menunjukkan keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru sehingga para guru menjadi lebih giat bekerja, mengembangkan diri untuk mencapai visi misi sekolah. Motivasi kerja guru yang tinggi menjadi salah satu faktor terciptanya kinerja yang tinggi pula. Tugas perilaku kepemimpinan selanjutnya adalah bagaimana meningkatkan serta mempertahankan motivasi kerja guru yang sangat tinggi.

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas kuesioner, dari total 64 deskriptor ditemukan 6 deskriptor yang tidak valid. Analisis selanjutnya hanya menggunakan deskriptor yang valid dan reliabel, yaitu sejumlah 58 item pertanyaan.

5.4.1 Uji validitas

Uji validitas berikut menggunakan korelasi item terhadap totalnya, menggunakan korelasi product moment. Selanjutnya signifikansi korelasi hitung dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ atau dengan r table pada degree of freedom (df) = $n-2$ yaitu sejumlah sampel yang digunakan, dan $\alpha = 0,05$. Adapun nilai $df = 41-2 = 39$, $\alpha=0,05$ diperoleh r tabel *product moment* = 0,308. Jika signifikansi r hitung lebih kecil dari 5% atau korelasi hasil penghitungan lebih besar dari r table dan bernilai positif, maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap deskriptor untuk variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X1), dari 21 pertanyaan yang digunakan ditemukan 3 (tiga) pertanyaan yang tidak valid ($< r$ tabel = 0,308, dan $\text{sig} > 5\%$), yaitu item 12, 20 dan 21. Item yang tidak valid ini tidak dimasukkan dalam proses perhitungan yang digunakan selanjutnya (lihat tabel 5.8).

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap deskriptor untuk variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X2), dari 31 pertanyaan yang digunakan ditemukan 1 (satu) pertanyaan yang tidak valid ($< r$ tabel = 0,308, dan $\text{sig} > 5\%$), yaitu item 24. Item yang tidak valid ini tidak dimasukkan dalam proses perhitungan yang digunakan selanjutnya (lihat tabel 5.9).

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap deskriptor untuk variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Perubahan (X3), dari 12 pertanyaan yang digunakan ditemukan 2 (dua) pertanyaan yang tidak valid (r tabel = 0,308, dan $\text{sig} > 5\%$), yaitu item 63 dan 64. Item yang tidak valid ini tidak dimasukkan dalam proses perhitungan yang digunakan selanjutnya (lihat tabel 5.10).

Tabel 5.8
Hasil Uji Validitas Deskriptor
Perilaku Kepemimpinan Orientasi Tugas (X1)

Sub Dimensi	Indikator	Butir	Korelasi	Sig	Keterangan
Perencanaan	Persiapan	1	0,726	0,000	Valid
	Menyusun sekeudul	2	0,749	0,000	Valid
	Menentukan penanggung jawab	3	0,572	0,000	Valid
	Prosedur kemajuan pekerjaan	4	0,782	0,000	Valid
	Memobilisasi sumber daya	5	0,848	0,000	Valid
Klarifikasi tugas dan peran	Mendefinisikan tanggung jawab	6	0,642	0,000	Valid
		7	0,707	0,000	Valid
		8	0,500	0,001	Valid
	Memberikan pekerjaan	9	0,505	0,001	Valid
		10	0,481	0,001	Valid
		11	0,810	0,000	Valid
	Menetapkan sasaran kerja	12	0,016	0,921	Tidak valid
		13	0,573	0,000	Valid
Monitor operasi dan kinerja	Indentifikasi indikator kinerja	14	0,674	0,000	Valid
		15	0,472	0,002	Valid
		17	0,495	0,001	Valid
	Mengukur kemajuan pekerjaan	16	0,515	0,001	Valid
		20	0,216	0,175	Tidak valid
		18	0,615	0,000	Valid
	Evaluasi pekerjaan	19	0,415	0,007	Valid
		21	0,249	0,117	Tidak valid

Sumber : Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Indikator-indikator yang tidak valid tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan yang digunakan tidak mewakili, mencerminkan bagian dari suatu konstruk yang dimaksud, sehingga dipersepsikan bias oleh responden.

Tabel 5.9
Hasil Uji Validitas Deskriptor
Perilaku Kepemimpinan Orientasi Hubungan (X2)

Sub Dimensi	Indikator	Butir	Korelasi	Sig	Keterangan
Konsultasi	Konsultasi dalam perencanaan	22	0,801	0,000	Valid
	Konsultasi keputusan	23	0,864	0,000	Valid
Dukungan dan dorongan	<i>Consideration</i>	24	0,215	0,177	Tidak valid
		25	0,576	0,000	Valid
	<i>Sympathy</i>	26	0,692	0,000	Valid
		27	0,702	0,000	Valid
		28	0,853	0,000	Valid
	<i>Supporting individualized</i>	29	0,863	0,000	Valid
		30	0,746	0,000	Valid
		31	0,733	0,000	Valid
		32	0,678	0,000	Valid
		33	0,866	0,000	Valid
Pujian dan penghargaan	Pujian	33	0,866	0,000	Valid
	Penghargaan	34	0,701	0,000	Valid
Pengembangan skill dan kepercayaan diri	<i>Coaching</i>	35	0,802	0,000	Valid
		36	0,803	0,000	Valid
		37	0,809	0,000	Valid
		38	0,768	0,000	Valid
		39	0,713	0,000	Valid
		40	0,785	0,000	Valid
		41	0,631	0,000	Valid
		42	0,628	0,000	Valid
	<i>Mentoring</i>	43	0,633	0,000	Valid
		44	0,608	0,000	Valid
		45	0,389	0,012	Valid
		46	0,669	0,000	Valid
		47	0,615	0,000	Valid
		48	0,692	0,000	Valid
		49	0,699	0,000	Valid
<i>Empowering</i>	Pendelegasian tugas	50	0,730	0,000	Valid
	Pemecahan masalah	51	0,607	0,000	Valid
	Pengambilan keputusan	52	0,829	0,000	Valid

Sumber : Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Tabel 5.10
Hasil Uji Validitas Deskriptor
Perilaku Kepemimpinan Orientasi Perubahan (X3)

Sub Dimensi	Indikator	Butir	Korelasi	Sig	Keterangan
Visioning	Articulate a vision	53	0,856	0,000	Valid
		54	0,688	0,000	Valid
	Strategic vision articulation	55	0,752	0,000	Valid
		56	0,613	0,000	Valid
Pengambilan resiko	Keberanian mengambil resiko	57	-	-	Tidak diuji
Mendorong pemikiran inovatif	intellectual stimulation	58	0,754	0,000	Valid
		59	0,460	0,002	Valid
		60	0,476	0,002	Valid
		61	0,478	0,002	Valid
Monitor lingkungan eksternal	Menganalisis perubahan	62	0,645	0,000	Valid
	Identifikasi eksternal	63	0,207	0,195	Tidak valid
	Penghubung pihak luar	64	0,280	0,076	Tidak valid

Sumber : Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Tabel 5.11
Hasil Uji Validitas Deskriptor Motivasi Kerja

Indikator	Butir	Korelasi	Sig	Keterangan
Rasa senang bekerja	1	0,709	0,000	Valid
Semangat kerja	2	0,605	0,000	Valid
Tanggung jawab tugas	3	0,725	0,000	Valid
Pengembangan diri	4	0,473	0,002	Valid
Tugas sulit	5	0,624	0,000	Valid
Kreatif dan inovatif	6	0,663	0,000	Valid

Sumber : Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap deskriptor untuk variabel Motivasi Kerja (tabel 5.11), dari 6 pertanyaan menyangkut ciri orang yang termotivasi dalam bekerja, keseluruhan deskriptor adalah valid ($< r \text{ tabel} = 0,308$, dan $\text{sig} > 5\%$).

5.4.2 Uji reliabilitas

Setelah uji validitas maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas pada item pertanyaan yang valid. Hasil perhitungan *Reliability Consistency Internal* pada tabel 5.12 berikut:

Tabel 5. 12
Pengujian *Reliability Consistency Internal*

Variabel	Cronbach's Alpha	Sub dimensi	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Orientasi Tugas (X_1)	0,8217	Perencanaan	0,7650	Reliabel
		Klarifikasi tugas dan peran	0,6317	Reliabel
		Monitor operasi dan kinerja	0,6114	Reliabel
Orientasi Hubungan (X_2)	0,9277	Konsultasi	0,5562	Reliabel
		Dukungan dan Dorongan	0,8831	Reliabel
		<i>Recongizing</i>	0,3807	Reliabel
		Pengembangan	0,8625	Reliabel
		<i>Empowering</i>	0,5539	Reliabel
Orientasi Perubahan (X_3)	0,6635	Visioning	0,7074	Reliabel
		Risk taking	-	-
		Pemikiran inovatif	0,4237	Reliabel
		Monitor lingkungan	-	-
Motivasi Kerja (Y)	0,6869	Motivasi kerja	0,6869	Reliabel

Sumber : Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap konstruk di atas memenuhi persyaratan minimal yang diperlukan dari suatu variabel yang dikemukakan oleh Triton mengutip Santoso (2005: 278), apabila nilai Alpha lebih besar daripada r tabel dan alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen dapat disebut reliabel. Mengacu pada pedoman tersebut maka nilai alpha (korelasi) yang dihasilkan untuk masing-masing indikator variabel lebih

besar dari r tabel 0,308, artinya seluruh deskriptor didalam variabel adalah reliabel.

5.5. Analisis dan Uji Hipotesis

5.5.1 Analisis regresi linier berganda

Rangkuman hasil perhitungan analisis data yang menggunakan Regresi Linier Berganda disajikan pada tabel 5.13.

Tabel 5.13
Rangkuman Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel Independen : Perilaku Kepemimpinan	Koefisien	T hitung	Signifikansi
Konstanta	-0,740	-,0633	0,053
Orientasi tugas (X1)	0,163	0,572	0,571
Orientasi hubungan (X2)	0,508	2,381	0,023
Orientasi perubahan (X3)	0,600	2,600	0,013
F hitung / Signifikansi	9,532 / 0,000		
R (Korelasi Berganda)	0,660		
R ² (Determinasi Berganda)	0,436		
Adjusted R ²	0,390		

Sumber : Lampiran Regresi Linier Berganda

Berikut ini interpretasi hasil Regresi Linier Berganda :

1. Model Regresi

Persamaan matematis dari model regresi yang dihasilkan kedalam model regresi dapat dilihat pada tabel 5.13. Adapun persamaan regresi yang sebagai berikut.

$$\text{Motivasi Kerja Guru (Y)} = -0,740 + 0,163 X_1 + 0,508 X_2 + 0,600 X_3$$

Keterangan :

- X1 : Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas
- X2 : Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan
- X3 : Perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan

Interpretasi dari persamaan regresi yang dihasilkan :

- a. Konstanta sebesar -0,740 menyatakan diartikan bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata motivasi kerja guru adalah sebesar -0,740.
- b. Koefisien regresi variabel **kepemimpinan berorientasi tugas** sebesar 0,163 menyatakan bahwa meningkatnya penilaian guru terhadap pemimpin dengan perilaku berorientasi tugas sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan **motivasi kerja guru** sebesar 0,163 satuan.
- c. Koefisien regresi variabel **kepemimpinan berorientasi hubungan** sebesar 0,508. menyatakan bahwa meningkatnya penilaian guru terhadap pemimpin dengan perilaku berorientasi hubungan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan **motivasi kerja guru** sebesar 0.508 satuan.
- d. Koefisien regresi variabel **kepemimpinan berorientasi perubahan** sebesar 0,600 menyatakan bahwa meningkatnya penilaian guru terhadap pemimpin dengan perilaku berorientasi perubahan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan **motivasi kerja guru** sebesar 0.600 satuan.

Dilihat dari koefisien regresi yang dihasilkan, koefisien paling besar adalah pada variabel independen perilaku berorientasi perubahan (X3). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi meningkat / menurunnya motivasi kerja guru adalah variabel kepemimpinan berorientasi

perubahan, disusul yang kedua adalah perilaku berorientasi hubungan dan terakhir adalah perilaku berorientasi tugas.

2. Korelasi Berganda (R)

Menurut Triton (2006:92) nilai korelasi dikatakan kuat jika berada pada interval antara 0,601 – 0,800. Nilai Korelasi Berganda (R) hasil perhitungan sebesar 0,660 menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat diantara variabel bebas yang diteliti dengan Motivasi Kerja (Y). Dari hasil ini dapat diketahui bahwa perilaku pemimpin berhubungan positif dengan motivasi kerja guru

3. Koefisien determinasi (*Adjusted R²*)

Nilai Koefisien Determinasi yang ditunjukkan oleh *Adjusted R²* sebesar 0,390 artinya 39,0% variasi perubahan pada Motivasi Kerja (Y) dapat dijelaskan oleh ke 3 variabel independen yang diteliti, sedangkan sisanya 61,0% disebabkan oleh faktor lain. Secara teknikal, regresi linier berganda dengan data *crossection* mempunyai koefisien determinasi yang rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan (Ghozali, 2006:83).

5.5.2 Uji hipotesis

- 1) Dari hasil uji Anova atau F test seperti tampak pada tabel 5.13, diperoleh nilai F hitung sebesar 9,532 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) maka dapat dikatakan bahwa variabel Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas (X1), orientasi hubungan (X2) dan orientasi perubahan (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ke 1 ditolak, atau dengan kata lain hipotesis

penelitian yang menduga “Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas, hubungan dan perubahan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru” diterima.

- 2) Dari hasil uji t-test. Pengaruh Parsial Variabel Perilaku Orientasi Tugas (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y). Nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Tugas (X1) adalah sebesar 0,572 dengan signifikansi 0,571 ($> \alpha = 5\%$) yang artinya secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan hasil uji t diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol diterima, atau hipotesis penelitian ke 2 yang menduga bahwa “Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru” ditolak
- 3) Pengaruh Parsial Variabel Perilaku Orientasi Hubungan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y). Nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Hubungan (X2) adalah sebesar 2,381 dengan signifikansi 0,023 ($< \alpha = 5\%$) yang artinya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan hasil uji t diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, atau hipotesis penelitian ke 2 yang menduga bahwa “Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi hubungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru” diterima.
- 4) Pengaruh Parsial Variabel Perilaku Orientasi Perubahan (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y). Nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Perubahan (X3) adalah sebesar 2,600 dengan signifikansi 0,013 ($< \alpha = 5\%$) yang artinya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan hasil uji t diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis

nol ditolak, atau hipotesis penelitian ke 2 yang menduga bahwa “Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi perubahan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru” diterima.

- 5) Pengaruh Dominan Variabel Bebas. Berdasarkan nilai koefisien Beta diperoleh bahwa koefisien Beta untuk variabel Kepemimpinan Orientasi Perubahan sebesar (0,6) merupakan nilai tertinggi dibanding variabel bebas yang lain. Dengan demikian maka hipotesis nol ditolak atau hipotesis penelitian ke 3 yang menduga bahwa “bahwa variabel Kepemimpinan Orientasi Perubahan (X3) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Motivasi Kerja Guru” diterima.

5.6 Uji Asumsi Klasik

5.6.1 Uji multikolinieritas

Berdasarkan hasil berbagai uji multikolinieritas, hasil pengujian pada parameter yang digunakan telah memenuhi batasan minimal, maka disimpulkan bahwa tidak terjadi permasalahan multikolinieritas atau adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen (lihat tabel 5.14).

5.6.2 Uji heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Tabel 5.15 menyajikan rangkuman hasil perhitungan uji heterokedastisitas terhadap model regresi yang dihasilkan.

Tabel 5.14
Rangkuman Hasil Uji Multikolinieritas

Parameter	Nilai	Batasan	Kesimpulan
1) Korelasi Variabel Independen			
X1 – X2	0,627	< 0,90	Tidak terjadi multikolinieritas
X1 – X3	0,133		Tidak terjadi multikolinieritas
X2 – X3	0,343		Tidak terjadi multikolinieritas
2) Tolerance			
X1	0,599	> 0,10	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	0,538		Tidak terjadi multikolinieritas
X3	0,872		Tidak terjadi multikolinieritas
3) VIF			
X1	1,670	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	1,858		Tidak terjadi multikolinieritas
X3	1,147		Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran Uji Asumsi Klasik

Tabel 5.15
Rangkuman Hasil Uji Heterokedastisitas

Parameter	Sig hitung	Batasan	Kesimpulan
1) Uji Park, koefisien			
X1	0,692	> 0,05	Homoskedastisitas
X2	0,833		Homoskedastisitas
X3	0,061		Homoskedastisitas
2) Glejser, koefisien			
X1	0,949	> 0,05	Homoskedastisitas
X2	0,628		Homoskedastisitas
X3	0,076		Homoskedastisitas

Sumber : Lampiran Uji Asumsi Klasik

Uji Park dilakukan dengan cara mengubah persamaan logaritma, dimana variabel bebas diregresikan nilai Logaritma Residual Kuadrat (U^2_i). Berdasarkan

hasil Uji Park, diperoleh nilai signifikansi koefisien parameter untuk variabel independen lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil Uji Glejser, diperoleh nilai signifikansi koefisien parameter untuk variabel independen lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi Heteroskedastisitas.

5.6.3 Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Berikut ini rangkuman hasil perhitungan uji normalitas terhadap model regresi yang dihasilkan

Tabel 5.16
Rangkuman Hasil Uji Normalitas

Parameter	K-S	Sig hitung	Batasan	Kesimpulan
Kolmogorov-Smirnov	0,884	0,416	> 0,05	Normal

Sumber : Lampiran Uji Asumsi Klasik

Besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,8836 dan signifikan pada 0,4158 lebih besar dari 0,05, artinya data residual terdistribusi normal.

5.6.4 Uji linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang dihasilkan sudah benar atau tidak, atau apakah fungsi linier yang digunakan dalam studi ini sudah benar. Berikut ini rangkuman hasil perhitungan uji linieritas.

Tabel 5.17
Rangkuman Hasil Uji Linieritas

Parameter	F hitung	Sig hitung	Batasan	Kesimpulan
Deviation from Linearity				
X1	1,620	0,143		Memenuhi uji linieritas
X2	1,329	0,277	> 0,05	Memenuhi uji linieritas
X3	1,626	0,153		Memenuhi uji linieritas

Sumber : Lampiran Uji Asumsi Klasik

Masing-masing variabel bebas memiliki nilai signifikansi hitung $> 0,05$ pada *Deviation from Linearity* sehingga dapat dibuktikan bahwa pada taraf kepercayaan 95%, data memenuhi asumsi klasik linieritas sebagai persyaratan analisis regresi linier.

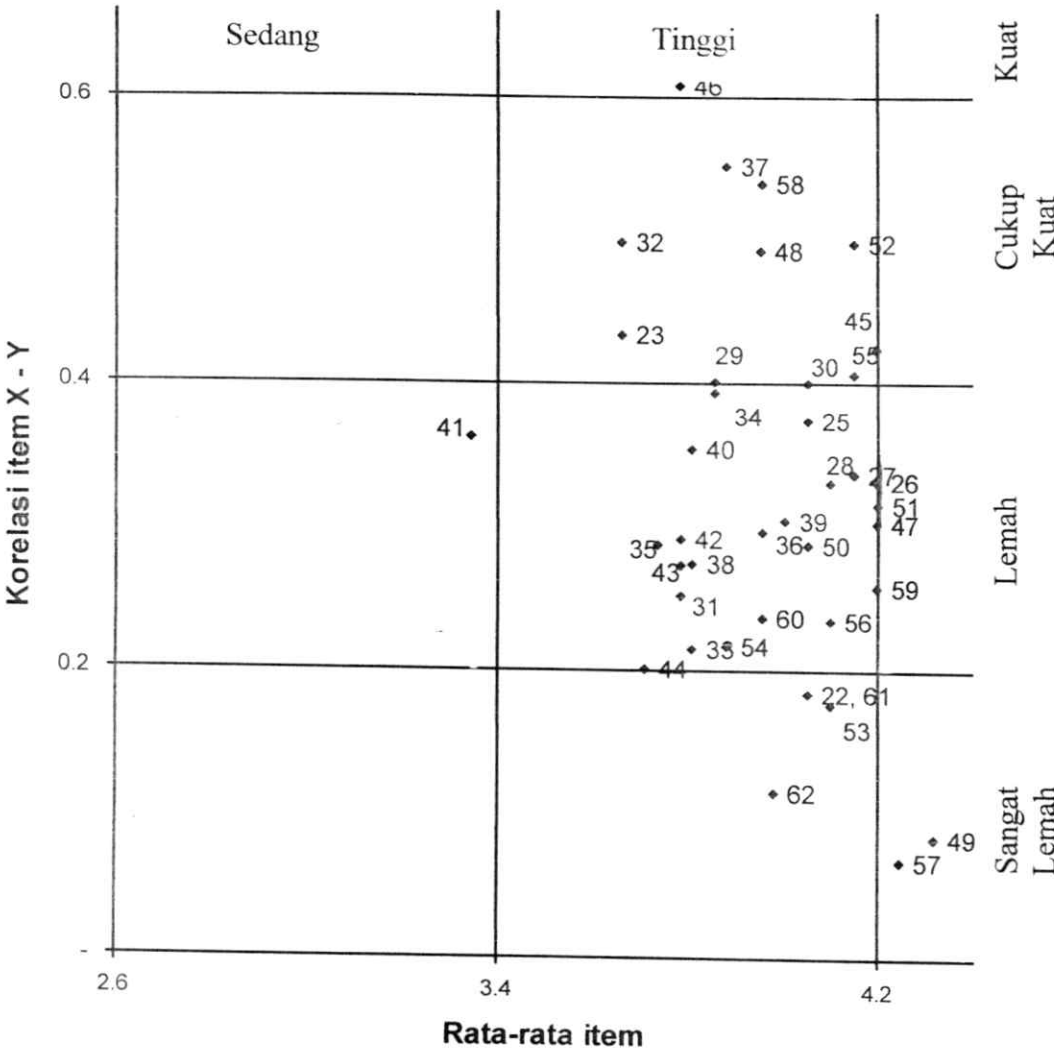
5.7 Analisis Grafik Perilaku Kepemimpinan

Analisis dilakukan hanya pada variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. dalam hal ini variabel yang relevan dianalisis adalah variabel perilaku kepemimpinan Orientasi Hubungan (X2) dan Orientasi Perubahan (X3).

5.7 Analisis Kuadran dan Grafik Line

Analisis yang dilakukan adalah analisis kuadran dengan menggunakan grafik *scatter*. Hasil analisis kuadran dapat dilihat pada gambar 5.1, dimana dapat dilihat bahwa item dengan korelasi tertinggi adalah item 46, dan item dengan

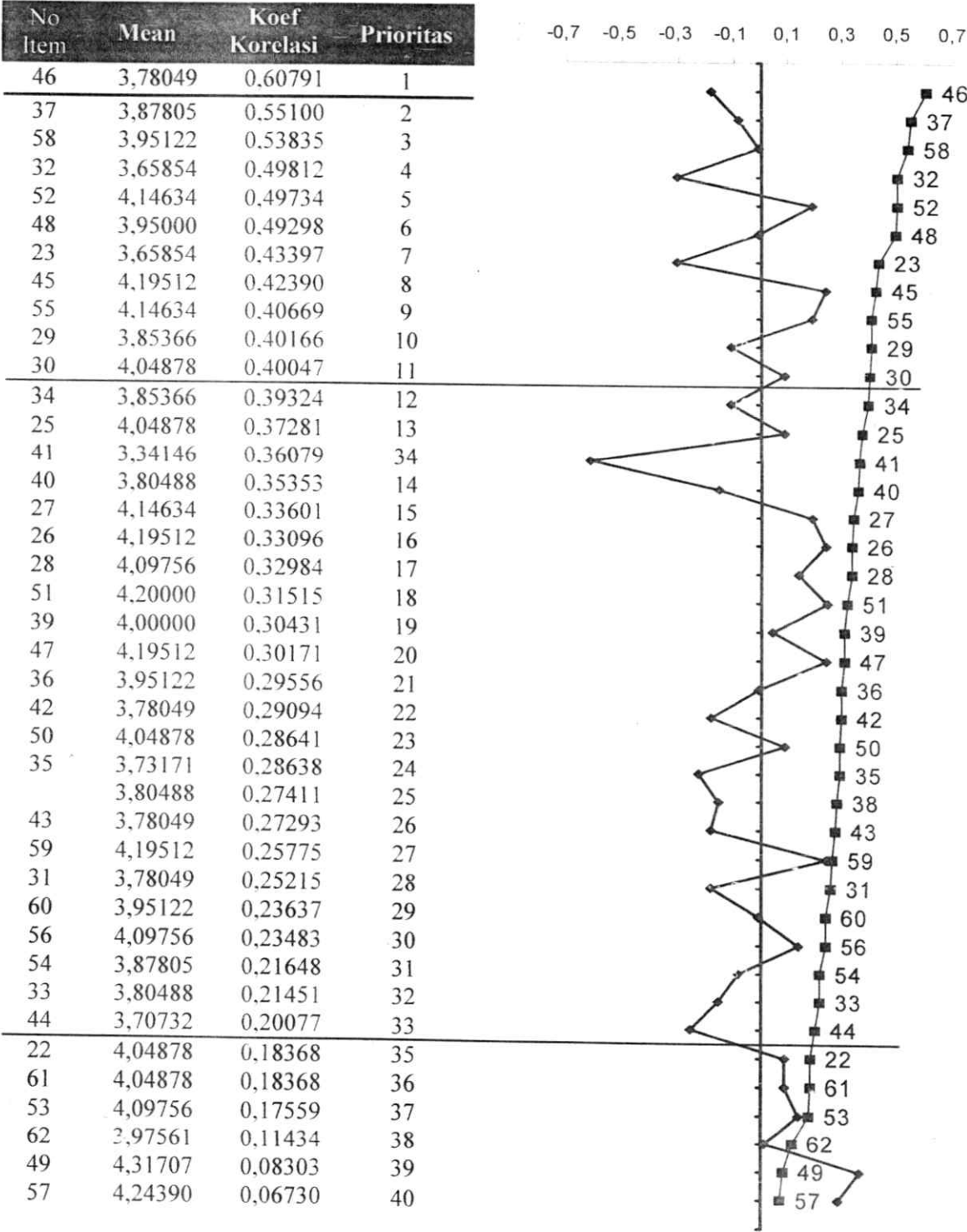
korelasi terendah adalah item 57. Item dengan nilai rata-rata terendah adalah item 41, sedangkan item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item 49.



Gambar 5.1
Hasil Analisis Kuadran

Posisi item pada kuadran pada gambar 5.1, menunjukkan sebagian besar item berada pada kisaran korelasi cukup kuat (0,4-0,6) dan korelasi lemah (0,2 – 0,4). Nilai rata-rata perilaku sebagian besar berada pada kisaran tinggi (3,4-4,2). Hasil ini menjadi masukan bagi Kepala Sekolah untuk meningkatkan perilakunya

terutama pada item-item yang berkorelasi tinggi (terhadap motivasi kerja) serta memiliki rata-rata yang rendah.



Gambar 5.2
Prioritas Evaluasi Perilaku Pemimpin

Hasil analisis kuadran diurutkan secara *descending* berdasarkan nilai korelasi tertinggi sampai terendah, dan *ascending* pada nilai rata (mengurutkan dari nilai terendah sampai tertinggi). Dari gambar 5.2 dapat diketahui perilaku yang perlu mendapatkan prioritas perbaikan.

Hasil analisis kuadran dan grafik line digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Dari dua perilaku pemimpin orientasi hubungan (X2) dan perubahan (X3) yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang secara total terwakili oleh 40 item perilaku pemimpin maka kepala sekolah perlu memberikan perhatian pada 28% perilaku spesifik (11 item perilaku). Ke 11 item perilaku tersebut mempunyai korelasi yang relatif tinggi serta rata-rata kinerja kepemimpinannya perlu ditingkatkan.

Tabel 5.18
Kesimpulan Rekomendasi Evaluasi Perilaku Kepemimpinan

Prioritas	Mean – Korelasi	Orientasi	No Item yang Diprioritaskan	Jumlah
1. Tingkatkan	Rendah – Kuat	Hubungan	46, 37, 32, 48, 23, 29	6
		Perubahan	58	1
2. Pertahankan	Tinggi – Kuat	Hubungan	52, 45, 30	3
		Perubahan	55	1
3. Prioritas rendah	Rendah – Lemah	Hubungan	34, 41, 40, 36, 42, 35, 38, 43, 31, 33, 44,	11
		Perubahan	60, 54	2
4. Over performance	Tinggi – Lemah	Hubungan	25, 27, 26, 28, 51, 39, 47, 50, 22, 49	10
		Perubahan	59, 56, 61, 53, 62, 57	6
TOTAL				40

Sumber : Data diolah

Sumber : Data diolah

Keterangan : Korelasi kuat meliputi korelasi yang bernilai cukup kuat keatas ($> 0,4$), korelasi lemah meliputi korelasi yang bernilai $\leq 0,4$.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu dengan melakukan evaluasi perilaku kepemimpinan terutama pada perilaku mendapat prioritas 1 (perlu peningkatan) dan 2 (harus dipertahankan). Penekanan pada prioritas 1 dan 2 bukan berarti mengabaikan perilaku kepemimpinan yang lain, akan tetapi dengan tujuan untuk memberikan penekanan (lihat tabel 5.18).

BAB 6

PEMBAHASAN

Penelitian ini telah melewati dan memenuhi berbagai prasyarat, seperti kecukupan sampel, uji instrumen, asumsi klasik yang diperlukan sebelum analisis infrensial dilakukan. Pemenuhan prasarat ini dilakukan agar pengambilan kesimpulan terhindar dari bias kesalahan.

Terdapat tiga kesimpulan utama dalam terkait dengan hipotesis penelitian. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bawah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Keofisien determinasi berganda yang kecil sesuai dengan penelitian Quin bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi adalah menengah. Sehingga masih banyak terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja guru. Penelitian kuantitatif ini memberi dukungan terhadap penelitian kualitatif ekpolratory Belle (2007), dimana secara simultan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dalam penelitian ini, besaran pengaruh, hubungan, dan variasi variabel kepemimpinan diukur secara kuantitatif yang dapat dilihat dari informasi korelasi berganda, koefisien determinasi dan koefisien regresi. Adapun, penggunaan variabel-variabel penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu, dikarenakan dasar teori yang digunakan berbeda. Akan tetapi terdapat beberapa kesamaan konsep kepemimipinan yang sama (lihat tabel 2.5).

Hasil uji hipotesis kedua terdiri dar 3 kesimpulan, **pertama** variabel perilaku kepemimpinan berorientasi tugas secara parsial berpengaruh tidak

signifikan terhadap motivasi kerja guru, sehingga H_0 diterima, H_a ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa seorang guru tidak termotivasi oleh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas yang meliputi perencanaan, klarifikasi pekerjaan dan tujuan, monitoring proses dan kinerja. Pertanyaan yang timbul dari hasil ini adalah "mengapa tidak berpengaruh?". Beberapa alasan yang dapat dijelaskan adalah karena sebagian besar (68%) guru memiliki masa kerja yang lama yaitu lebih dari 15 tahun sehingga para guru tahu apa yang harus dikerjakan karena memiliki pengalaman yang lama dalam melaksanakan pekerjaannya. Profesi guru merupakan profesi dengan pekerjaan yang spesifik, mereka mempunyai variasi pekerjaan yang tidak terlalu beragam antara satu guru dengan guru lainnya, pasti dan rutin. Disamping itu setiap guru adalah seorang spesialis, mereka mengajar mata pelajaran tertentu dalam jangka waktu yang lama atau selama menjadi guru.

Ke dua menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru, sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seseorang guru seperti juga bawahan lainnya pada organisasi non sekolah akan dapat termotivasi dalam bekerja apabila pimpinan mereka menjalin hubungan yang baik dengan bawahan. Hasil ini sesuai dengan dengan hasil penelitian Belle bahwa seorang guru dapat termotivasi dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi terhadap bawahan.

Ke tiga menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru, sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Hasil ini mendukung penelitian Belle bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh

terhadap motivasi kerja, perbedaannya adalah penggunaan teori kepemimpinan yang digunakan. Dibandingkan dengan model kepemimpinan Vroom dan Yetton, dimana menggali keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan, menunjukkan bahwa guru menjadi termotivasi bekerja dikarenakan mereka dilibatkan dalam pembuatan keputusan maupun perencanaan (butir 23).

Hasil uji hipotesis ke tiga, secara parsial, variabel kepemimpinan orientasi perubahan (X3) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja guru. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai visi misi sekolah, kepala sekolah telah berhasil memberikan stimuli, menanamkan, mengubah, mendorong, meyakinkan, para guru tentang visi misi “perubahan” yaitu menjadikan sekolah SMP Negeri 3 Jember menjadi sekolah yang “bertaraf internasional”. Upaya para guru untuk mencapai cita-cita tersebut diwujudkan oleh para guru dengan motivasi kerja yang tinggi, para guru memposisikan diri mereka sebagai motor bagi perubahan dengan cara diantaranya adalah meningkatkan kualitas profesional mereka dengan mengikuti keterampilan, pelatihan-pelatihan yang terkait tuntutan kemajuan SMP Negeri 3 Jember.

Sebagaimana telah diuraikan diatas, bahwa dalam penelitian ini terdapat dua dari tiga faktor yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Kedua faktor tersebut adalah perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X2) dan perubahan (X3). Secara umum perilaku kepemimpinan kepala sekolah dinilai tinggi oleh para guru, akan tetap masih terdapat beberapa perilaku yang perlu ditingkatkan terutama yang memiliki korelasi relatif kuat dengan motivasi kerja. Disamping itu Kepala sekolah perlu mempertahankan kinerja perilaku

kepemimpinannya terutama pada perilaku yang teridentifikasi mempunyai nilai rata-rata yang tinggi.

Secara umum perilaku kepemimpinan orientasi hubungan (X3) yang dijalankan oleh kepala sekolah dinilai tinggi oleh para guru. Akan tetapi dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kinerja kepemimpinannya maka kepala sekolah perlu secara terus-menerus mengevaluasi kekurangan perilaku kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan motif guru untuk bekerja yang disebabkan perilaku kepemimpinan dapat berubah-ubah sesuai situasi seperti kebutuhan guru. Item-item perilaku kepemimpinan orientasi hubungan yang perlu menjadi prioritas utama peningkatan adalah :

1. Item 46. Memberi kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan.
2. Item 37. Menyarankan hal-hal yang dapat membantu meningkatkan kinerja guru.
3. Item 32. Memberikan pujian (komentar lisan, ekspresi / bahasa tubuh) kepada guru atas kinerja, keberhasilan, dan kontribusi mereka yang penting bagi organisasi.
4. Item 48. Mempromosikan para guru berdasarkan reputasinya.
5. Item 23. Meminta pendapat guru sebelum sebuah keputusan dibuat oleh kepala sekolah
6. Item 29. Sabar dan selalu memberi bantuan ketika memberi intruksi atau penjelasan.

Upaya-upaya yang perlu menjadi prioritas utama pada perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan, seperti yang telah dideskripsikan pada analisis sebelumnya, yaitu :

1. Item 58, yaitu meningkatkan perilaku mendorong guru untuk lebih dan mempertahankan kinerja mereka, yaitu dengan cara selalu mengingatkan kembali mengenai pentingnya “berkerja keras” terutama dikaitkan dengan “rasa bangga” atas pekerjaan mereka mengajar di SMP Negeri 3 Jember.
2. Item 55, yaitu mempertahankan perilaku selalu mengingatkan kembali kepada para guru untuk tetap memupuk keyakinan diri mereka sebagai guru yang mampu menghadapi perubahan bahkan menjadi motor perubahan serta memiliki rasa kebersamaan terhadap tujuan organisasi sekolah. Seorang guru yang mempunyai keyakinan diri yang kuat maka secara mental akan menjadi lebih berani apabila terdapat peluang dari luar yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Pada akhirnya perlu disampaikan bahwa penelitian ini mempunyai beberapa kekurangan, oleh karena itu apabila ada penelitian lain dengan tema yang serupa perlu mempertimbangkan :

1. Menguji teori kepemimpinan Yukl pada organisasi non sekolah. Diduga bahwa perilaku kepemimpinan tugas tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja apabila dihadapkan pada pekerjaan yang sifatnya terspesialisasi, tidak terlalu banyak kerumitan, bersifat pasti dan rutin.
2. Menambah jumlah objek penelitian dengan kriteria pemimpin yang berhasil untuk mengetahui perbedaan dan kesamaan perilaku mereka. Menarik untuk mengetahui apakah beberapa orang pemimpin yang berhasil memiliki

beberapa kesamaan dalam perilaku kepemimpinannya dikaitkan dengan teori taksonomi Yukl.

3. Menambah jumlah variabel independen untuk mengetahui faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru. Penambahan jumlah variabel independen disesuaikan dengan penambahan sampel penelitian. Penambahan jumlah variabel independen mempunyai konsekuensi semakin membengkaknya jumlah pertanyaan, yang memerlukan waktu yang lama bagi subjek penelitian untuk menjawab angket.
4. Menambah sampel penelitian. Jumlah sampel penelitian yang lebih besar akan meningkatkan keakuratan dalam pengambilan kesimpulan.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil uji Anova atau F test diperoleh nilai F hitung sebesar 9,532 dengan probabilitas sebesar 0,000, maka disimpulkan bahwa variabel Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas (X1), Orientasi Hubungan (X2) dan orientasi perubahan (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y).
2. Hasil uji t, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Tugas (X1) sebesar 0.572 dengan signifikansi 0,571 yang artinya secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).
3. Hasil uji t, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Hubungan (X2) sebesar 2.381 dengan signifikansi 0,023 yang artinya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).
4. Hasil uji t, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel Perilaku Orientasi Perubahan (X3) sebesar 2,600 dengan signifikansi 0,013 ($< \alpha = 5\%$) yang artinya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).
5. Variabel perilaku kepemimpinan orientasi perubahan merupakan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja guru, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi paling besar (0,6) dibanding variabel bebas yang lain.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk dijadikan bahan pertimbangan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru, yaitu :

1. Memperbanyak kesempatan kepada guru untuk mengembangkan keterampilan, pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan skill mengajar.
2. Memperbanyak frekuensi dalam memberi pujian (komentar lisan, ekspresi / bahasa tubuh) kepada guru atas kinerja, keberhasilan, dan kontribusi mereka yang penting bagi organisasi.
3. Mempromosikan para guru berdasarkan reputasinya.
4. Meminta pendapat guru sebelum sebuah keputusan dibuat oleh kepala sekolah
5. Menunjukkan kesabaran dan selalu memberi bantuan ketika memberi intruksi atau penjelasan.
6. Memberi wewenang kepada guru untuk mengambil keputusan yang penting sesuai bidangnya dan tanggung jawab yang diberikan.

Upaya-upaya yang perlu menjadi prioritas utama pada perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan, seperti yang telah dideskripsikan pada analisis sebelumnya, yaitu :

1. Meningkatkan perilaku mendorong guru untuk lebih dan mempertahankan kinerja mereka, yaitu dengan cara selalu mengingatkan kembali mengenai pentingnya “berkerja keras” terutama dikaitkan dengan “rasa bangga” atas pekerjaan mereka mengajar di SMP Negeri 3 Jember.
2. Mempertahankan perilaku selalu mengingatkan kembali kepada para guru untuk tetap memupuk keyakinan diri mereka sebagai guru yang mampu

menghadapi perubahan bahkan menjadi motor perubahan serta memiliki rasa kebersamaan terhadap tujuan organisasi sekolah. Seorang guru yang mempunyai keyakinan diri yang kuat maka secara mental akan menjadi lebih berani apabila terdapat peluang dari luar yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdo, H.A. 2001. Teacher Incentives in The Middle East and North Africa Region: The Shortcomings. *Mediterranean Journal of Educational Studies*. 6 (1): 107-122.
- Barnett, K., McCormick, J. 2003. Vision, Relationship and Teacher Motivation : A Case Study. *Journal of Educational Administration*, 41 (1):55-73.
- Belle, J.L. 2007. The Role of Secondary School Principals in Motivating Teachers in The Flacq District of Mauritius. Dissertation. University of South Africa.
- Bennet, N., Anderson, L. 2003. Re-thinking Educational Leadership. London. Sage Publication.
- Budhal, R.S. 2000. The Impact of The Principal's Instructional Leadership on The Culture of Teaching and Learning in The School. Med Dissetation. Pretoria: University of South Africa.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James L. et al, 1996. Organization, terjemah. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Gupton, L.S. 2003. The Instructional Leadership Box : A Handbook for Improving Practice. London. Sage Publication
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3):329-351.
- Hallinger, P. Heck, R.H. 1996. Reassessing The Principal's Role in School Effectiveness : A Review of Empirical Research. 1989-1985. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1) : 5-44
- Hamzah B, Uno. 2006. Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu Sultan Parlagutan, 1996. Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas, Bumi Aksara, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2007. Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas. Cetakan kelima. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hipp, K.A. (1996, April). Teacher Efficacy: Influence of Principal Leadership Behaviour. Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, New York, NY.

- Hipp, K.A. (1997,March). Documenting The Effect of Tranformational Leadership Behaviour On Theacher Efficacy. Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, Chicago, Illinois.
- Kwinda, N.A. 2003. The Instructional Leadership Role of The School Principal in Thohoyandou. MA Dissertation. Pretoria: University Of South Africa.
- Leithwood, K., Day C., Sammons P., Harris, A., Hopkins, D., 2006. Research Report. Succesful School Leadership : What It Is and How It Influences Pupil Learning. University of Notingham. ISBN 978 1 844478 822 4
- Mulyasa. 2007. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Edisi Ketujuh. Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nazir, Moh. 2003. Metode Penelitian. Cetakan kelima. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Pabundu, Tika, Moh. 2008. Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Perusahaan. Cetakan kedua. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Quinn, AJ. 2005. School Leaderhsip, Culture, and Teacher Stress : Implication for Problem Students. School of Applied Psychology. Thesis. Griffith University.
- Riduwan. 2007. Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian. Cetakan ketiga. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Rivai., Veitzal. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua. Penerbit PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Terjemahan Hanyana Pujaatmaka. Jilid 1. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 1989. Organizational Behaviour, Concept, Controversial and Application. Prentice Hall. New Jersey.
- Roe, W.H., Drake, T.L. 1974. The Principalship. MacMillan Publishing Co : New York.
- Saefullah, Djaja. 2005. Metode Sampling Terapan untuk Penelitian Terapan. Cetakan Pertama. Penerbit Humaniora. Bandung
- Santoso, 2005. Singgih. SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Media. Jakarta
- Sears, George. 2006. The Principalship : A Study of Prescriptions, Practices and Perceptions within a Cristian Scholl Context. A Portofolio Of Research Submitted for the Doctor of Educational Award School of Education. Faculty of the Proffesions The University of Adelaide.

- Sedarmayanti. 2000. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sergiovanni, T.J. 2001. *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit CV Andi. Yogyakarta.
- Steyn, G.M. 2002. A Theoretical Analysis of Educator Motivation and Morale. *Educare*, 31 (1 and 2) : 83-101.
- Steyn, G.M. 222. The Changing Principalsip in South African Schools. *Educare*, 32 (1&2): 251-254.
- Trail, Kathleen. 2000. *Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform*. East Seventh St. • Austin, Texas 78701 • 512.476.6861 • 800.476.6861 • www.sedl.org/csrd.
- Van Deventer, I. and Kruger, A.G. 2003. *En Educator's Guide to School Management Skills*. Pretoria: Van Schaik.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl. 2005. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, terjemah. Cetakan Ketiga. Penerbit PT Rineka Cipta. Jakarta
- Williams, J. 2002. *Professional Leadership in Schools*. Kogan Page Limited : London.
- Yukl, Garry. 1989. *Leadership in Organization*. 2nd ed. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Yukl, Garry. 2001. *Leadership in Organization*. Firth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Yukl, Garry. 2006. *Leadership in Organization*. 6nd ed . Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Yukl, Gary. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Cetakan Kelima. Penerbit PT Indeks. Jakarta
- Yukl, Gary., Gordon, Angela., Taber, Tom. 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Summer

Perihal : Permohonan pengisian angket
Lampiran : Kuesioner
Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru di SMPN 3 Jember**

Kepada Yth : Bapak / Ibu Guru SMP Negeri 3 Jember

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis di Universitas Airlangga Surabaya. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Sains (M.Si) di Universitas Airlangga, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak Kepala Sekolah SMPN 3 Jember untuk bersedia mengisi angket yang telah disediakan.

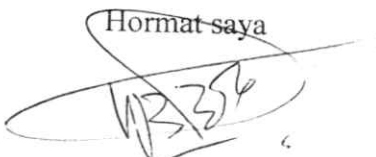
Angket merupakan penilaian bapak / ibu sebagai guru mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Saya berharap penilaian yang bapak isikan merupakan kondisi sebenarnya yang dirasakan oleh Bapak / Ibu.

Perlu Bapak/Ibu ketahui, jumlah total pertanyaan mengenai Penilaian Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah yang perlu diisi sebanyak 64 pertanyaan. Jumlah kuesioner yang perlu diisi adalah sebanyak jumlah guru yang ada di SMPN 3 Jember. Mohon dimengerti dengan banyaknya kuesioner yang perlu diisi, karena saya bertujuan untuk memperoleh informasi yang detail.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, oleh karena itu kami mohon Bapak/Ibu tidak terburu-buru dalam pengisiannya. Demikian atas perhatiannya saya mengucapkan terima kasih.

Jember, 8 Januari 2009

Hormat saya



(Yusron Rozzaid, SE)

Karakteristik Responden

1. Nama : _____
2. Umur : _____ tahun
3. Jenis kelamin : ☐ Laki-laki ; ☐ Perempuan
4. Apakah Anda bersetatus sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil) ?
☐ Ya ; ☐ Tidak
5. Berapa tahun masa kerja menjadi guru? _____ tahun
6. Pendidikan terakhir : ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2
7. Berapa tahun masa kerja Anda di sekolah ini? : _____ tahun

Petunjuk pengisian :

1. Sebelum mengisi pertanyaan-pertanyaan berikut, kami mohon kesediaan Anda untuk membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian ini.
2. Setiap pertanyaan, pilihlah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda, lalu "**lingkarilah**" (0) atau "**garis cawang**" (✓) pada **kotak** pilihan jawaban yang tersedia.

A. Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah

Seberapa "**sering**" kepala sekolah dalam kepemimpinannya melakukan, menjalankan, menunjukkan perilaku berikut ini?

No. Pertanyaan	
X₁. Orientasi Tugas	
X_{1.1}. Perencanaan	
<i>X_{1.1.1}. Persiapan</i>	
1	Mengidentifikasi, menyusun langkah-langkah dan prosedur sebelum tindakan atau pekerjaan dilakukan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
2	Memperkirakan waktu (membuat time sekedul) dan biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap kegiatan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
3	Menentukan penanggung jawab pekerjaan disertai penjelasan terlebih dahulu ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
4	Menyusun prosedur untuk memantau kemajuan pekerjaan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

<i>XI.1.2. Memobilisasi sumber daya</i>	
5	Memberikan perhatian berupa pemenuhan kebutuhan sumber daya (sarana dan prasarana) untuk kelancaran proses belajar mengajar secara optimal ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
XI.2. Klarifikasi Tugas dan Peran	
<i>XI.2.1. Mendefinisikan Tanggung Jawab</i>	
6	Menjelaskan cakupan kewenangan guru yang diberi wewenang. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
7	Menjelaskan kaitan pekerjaan dengan misi, tujuan, prioritas-prioritas serta hambatan-hambatan yang menyertainya ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
8	Menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting yang diperlukan dalam suatu pekerjaan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
<i>XI.2.2. Memberikan pekerjaan</i>	
9	Menjelaskan penugasan suatu pekerjaan serta alasan penugasan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
10	Memeriksa dan memastikan pemahaman guru terhadap tugas yang diberikan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
<i>XI.2.3. Menetapkan sasaran kerja</i>	
11	Menetapkan sasaran secara jelas untuk kinerja yang diharapkan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
12	Menetapkan sebuah target untuk pencapaian setiap sasaran. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
13	Menetapkan sasaran yang menantang tetapi realistis ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
XI.3. Memonitor operasi dan kinerja	
14	Melakukan identifikasi indikator kinerja yang dinilai penting ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
15	Memantau proses pekerjaan dan juga hasilnya. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
16	Mengukur kemajuan pekerjaan untuk dibandingkan dengan rencana dan anggaran. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
17	Mengawasi operasi secara langsung jika memungkinkan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
18	Menanyakan hal khusus tentang kemajuan pekerjaan terhadap penanggung jawab pekerjaan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
19	Mendorong guru untuk melaporkan jika ada permasalahan dan kesalahan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
20	Mengadakan pertemuan untuk meninjau kemajuan pekerjaan secara periodik. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
21	Mengevaluasi beban kerja tiap guru sehingga guru tidak merasa mempunyai beban kerja yang berlebihan dibanding guru yang lain (disekolah yang sama) ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

X2. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X2)	
X2.1. Melakukan konsultasi dengan guru	
22	Mengajak guru saat merencanakan kegiatan/pekerjaan dengan cara memintai usulan, pendapat, gagasan dari para guru. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
23	Meminta pendapat guru sebelum sebuah keputusan dibuat oleh kepala sekolah ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X2.2. Mendukung dan memberi dorongan	
<i>X2.2.1. Consideration</i>	
24	Memperlihatkan penerimaan terhadap keluhan dari guru ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
25	Menunjukkan pandangan yang positif terhadap permasalahan-permasalahan di sekolah. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
<i>X2.2.2. Sympathy</i>	
26	Berkelakuan secara sopan penuh perhatian, tidak arogan dan kasar ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
27	Memperlakukan setiap guru sebagai manusia dan individu ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
28	Memberikan, menunjukkan perhatian dan dukungan apabila guru kesal atau gelisah dalam bekerja ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
29	Sabar dan selalu memberi bantuan ketika memberi intruksi atau penjelasan. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
<i>X2.2.3. Supporting individualized</i>	
30	Memperlihatkan rasa percaya diri kepada guru ketika menghadapi tugas sulit. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
31	Perhatian terhadap permasalahan diluar pekerjaan persoalan pribadi guru ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
32	Memberikan bimbingan yang terkait dengan pekerjaan ketika dibutuhkan guru ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X2.3. Pujian dan penghargaan	
33	Memberikan pujian (komentar lisan, ekspresi / bahasa tubuh) kepada guru atas kinerja, keberhasilan, dan kontribusi mereka yang penting bagi organisasi ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
34	Memberikan penghargaan (plakat, topi keberhasilan, tanda jasa) kepada guru atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X2.4. Pengembangan skill dan kepercayaan diri	
<i>X2.4.1. Coaching</i>	
35	Membantu guru untuk menganalisa kinerjanya dengan memberikan pertanyaan atau memberikan saran. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
36	Memberikan umpan balik yang konstruktif tentang perilaku efektif dan tidak efektif yang diperlihatkan oleh guru. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
37	Menyarankan hal-hal yang dapat membantu meningkatkan kinerja guru. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
38	Menunjukkan jalan keluar / cara yang lebih baik ketika guru menghadapi tugas atau prosedur yang rumit. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

39	Memberi kepercayaan bahwa guru agar berkembang dengan cara terlibat dalam tugas atau pekerjaan yang mempunyai prosedur sulit.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
40	Menunjukkan cara memecahkan masalah, tidak hanya dengan memberi jawaban saja.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
41	Memberikan kesempatan untuk mencoba (pre-test) terlebih dahulu suatu prosedur yang sulit sebelum prosedur itu digunakan dalam pekerjaan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X2.4.2. Mentoring	
42	Menunjukkan perhatian atas perkembangan tiap guru.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
43	Membantu guru mengidentifikasi kekurangan keterampilan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
44	Membantu guru menemukan cara-cara untuk mendapatkan keterampilan yang diperlukan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
45	Mendorong keikutsertaan pada kursus pelatihan yang relevan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
46	Memberi kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
47	Memberikan saran karier yang membantu.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
48	Mempromosikan para guru berdasarkan reputasinya.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
49	Menjadi panutan bagi guru.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X2.4. Empowering	
50	Memberikan tanggung jawab (pendelegasian) berupa tugas-tugas penting kepada guru.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
51	Memberi kepercayaan kepada guru untuk menyelesaikan suatu permasalahan pekerjaan
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
52	Memberi wewenang kepada guru untuk mengambil keputusan yang penting sesuai bidangnya dan tanggung jawab yang diberikan.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X3. Perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan (X3)	
X3.1. Visioning	
53	Menyampaikan visi secara jelas mengenai apa yang ingin dicapai sekolah.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
54	Membantu guru untuk memahami tujuan dan prioritas bagi organisasi.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
55	Dalam penyampaian visi, kepala sekolah mampu menumbuhkan keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan-bersama
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
56	Dalam penyampaian visi, kepala sekolah dalam memperlihatkan keyakinan diri dan keteguhan pendirian.
	☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

X3.2. Taking risk for change (risk taking)	
57	Dalam mewujudkan visinya, kepala sekolah berani mengambil resiko untuk mendukung perubahan penting. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X3.3. Encourage innovative thinking	
58	Dalam usaha mencapai visinya, kepala sekolah memberi tantangan kepada guru dengan mempertanyakan kembali hakikat mereka tentang pekerjaan sehingga guru mau bekerja lebih keras lagi. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
59	Memberikan dorongan agar pemikiran dapat berkembang dalam organisasi sehingga guru memiliki kesadaran dalam menyikapi permasalahan ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
60	Mendukung guru untuk memandang masalah dari persepektif baru. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
61	Terbuka terhadap gagasan-gagasan baru yang diusulkan oleh para guru. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
X3.4. Monitor the external environment	
62	Menganalisa informasi suatu peristiwa yang berkaitan dengan organisasi, kecenderungan, dan perubahan lingkungan yang eksternal ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
63	Mengidentifikasi ancaman dan peluang yang dapat mempengaruhi organisasi. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
64	Menjadi penghubung antara guru dengan pihak-pihak diluar sekolah. ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

TERIMA KASIH ATAS KESEDIANNYA MENGISI KUESIONER

Perihal : Permohonan pengisian angket

Lampiran : Kuesioner

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru di SMPN 3 Jember

Kepada Yth : Bapak Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Jember dan Departemen SDM

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis di Universitas Airlangga Surabaya. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Sains (M.Si) di Universitas Airlangga, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak Kepala Sekolah SMPN 3 Jember untuk bersedia mengisi angket yang telah disediakan.

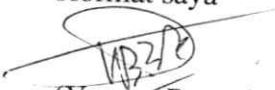
Angket merupakan penilaian atasan yang berwenang menilai guru, yaitu perilaku yang menunjukkan motivasi kerja. Saya berharap penilaian yang bapak isikan merupakan kondisi yang dirasakan oleh Bapak ini.

Perlu bapak ketahui, jumlah total pertanyaan mengenai Penilaian Motivasi Kerja Guru yang perlu diisi sebanyak 6 pertanyaan. Total kuesioner yang perlu diisi sebanyak sejumlah guru yang ada di SMPN 3 Jember. Mohon dimengerti dengan banyaknya questioner yang perlu diisi Mohon dimaklumi jumlah pertanyaan menjadi banyak dikarenakan sedemikian banyak ditujukan untuk memperoleh informasi yang detail.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, oleh karena itu kami mohon Bapak/Ibu tidak terburu-buru dalam pengisiannya. Demikian atas perhatiannya saya mengucapkan terima kasih.

Jember, 8 Januari 2009

Hormat saya



(Yusron Rozzaid, SE)

KUESIONER MOTIVASI KERJA GURU

Nama Guru : _____

No	Pertanyaan
Seberapa " <u>sering</u> " guru tersebut menunjukkan perilaku berikut?	
1	Tampak menyenangkan, menikmati pekerjaannya ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
2	Tampak kurang bersemangat/bergairah dalam bekerja (-) ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
3	Menunjukkan kesungguhan dalam bekerja (proses, dan hasil pekerjaan yang tidak asal-asalan) ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
4	Menunjukkan kemauan untuk maju dan berkembang, mau berusaha dan belajar untuk meningkatkan kemampuan diri ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
5	Ada upaya untuk menghindar apabila diberi sulit atau yang banyak tantangannya. (-) ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah
6	Antusias dalam memberikan usulan bagi kemajuan sekolah ini ☐ Sangat sering ☐ Sering ☐ Jarang ☐ Sangat jarang ☐ Tidak pernah

Correlations

		Correlations					
		I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	X1
I_1	Pearson Correlation	1,000	,333*	,420**	,464**	,497**	,726**
	Sig. (2-tailed)		,033	,006	,002	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41
I_2	Pearson Correlation	,333*	1,000	,190	,520**	,609**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,033		,234	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
I_3	Pearson Correlation	,420**	,190	1,000	,158	,383*	,572**
	Sig. (2-tailed)	,006	,234		,324	,013	,000
	N	41	41	41	41	41	41
I_4	Pearson Correlation	,464**	,520**	,158	1,000	,715**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,324		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
I_5	Pearson Correlation	,497**	,609**	,383*	,715**	1,000	,848**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,013	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41
X1	Pearson Correlation	,726**	,749**	,572**	,782**	,848**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

		Correlations								
		I_6	I_7	I_8	I_9	I_10	I_11	I_12	I_13	X1_2
I_6	Pearson Correlation	1,000	,481**	,000	,164	,000	,658**	-,106	,532**	,642**
	Sig. (2-tailed)		,001	1,000	,306	1,000	,000	,511	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_7	Pearson Correlation	,481**	1,000	,316*	,084	,129	,524**	-,082	,291	,707**
	Sig. (2-tailed)	,001		,044	,601	,421	,000	,610	,065	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_8	Pearson Correlation	,000	,316*	1,000	,273	,204	,323*	,000	,000	,500**
	Sig. (2-tailed)	1,000	,044		,085	,200	,039	1,000	1,000	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_9	Pearson Correlation	,164	,084	,273	1,000	,334*	,280	-,369*	,376*	,505**
	Sig. (2-tailed)	,306	,601	,085		,033	,076	,018	,015	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_10	Pearson Correlation	,000	,129	,204	,334*	1,000	,396*	,000	,189	,481**
	Sig. (2-tailed)	1,000	,421	,200	,033		,010	1,000	,236	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_11	Pearson Correlation	,658**	,524**	,323*	,280	,396*	1,000	,004	,318*	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,039	,076	,010		,981	,043	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_12	Pearson Correlation	-,106	-,082	,000	-,369*	,000	,004	1,000	-,269	,016
	Sig. (2-tailed)	,511	,610	1,000	,018	1,000	,981		,089	,921
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_13	Pearson Correlation	,532**	,291	,000	,376*	,189	,318*	-,269	1,000	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	1,000	,015	,236	,043	,089		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1_2	Pearson Correlation	,642**	,707**	,500**	,505**	,481**	,810**	,016	,573**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,001	,000	,921	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

	I_14	I_15	I_16	I_17	I_18	I_19	I_20	I_21	X1_3
I_14 Pearson Correlation	1,000	,327*	,414**	,211	,287	,125	,080	-,133	,674**
Sig. (2-tailed)		,037	,007	,185	,069	,436	,619	,409	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_15 Pearson Correlation	,327*	1,000	,631**	,337*	,243	-,037	-,098	-,283	,472**
Sig. (2-tailed)	,037		,000	,031	,126	,818	,541	,073	,002
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_16 Pearson Correlation	,414**	,631**	1,000	,372*	,275	-,033	-,087	-,283	,515**
Sig. (2-tailed)	,007	,000		,017	,081	,839	,590	,073	,001
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_17 Pearson Correlation	,211	,337*	,372*	1,000	,410**	,225	-,299	,000	,495**
Sig. (2-tailed)	,185	,031	,017		,008	,158	,058	1,000	,001
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_18 Pearson Correlation	,287	,243	,275	,410**	1,000	,175	,221	-,032	,615**
Sig. (2-tailed)	,069	,126	,081	,008		,273	,165	,844	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_19 Pearson Correlation	,125	-,037	-,033	,225	,175	1,000	-,295	,067	,415**
Sig. (2-tailed)	,436	,818	,839	,158	,273		,062	,678	,007
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_20 Pearson Correlation	,080	-,098	-,087	-,299	,221	-,295	1,000	,178	,216
Sig. (2-tailed)	,619	,541	,590	,058	,165	,062		,267	,175
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_21 Pearson Correlation	-,133	-,283	-,283	,000	-,032	,067	,178	1,000	,249
Sig. (2-tailed)	,409	,073	,073	1,000	,844	,678	,267		,117
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1_3 Pearson Correlation	,674**	,472**	,515**	,495**	,615**	,415**	,216	,249	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,001	,000	,007	,175	,117	
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

	I_22	I_23	X2_1
I_22 Pearson Correlation	1,000	,391*	,801**
Sig. (2-tailed)		,011	,000
N	41	41	41
I_23 Pearson Correlation	,391*	1,000	,864**
Sig. (2-tailed)	,011		,000
N	41	41	41
X2_1 Pearson Correlation	,801**	,864**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	41	41	41

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

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

Correlations

Correlations											
		I_24	I_25	I_26	I_27	I_28	I_29	I_30	I_31	I_32	X2_2
I_24	Pearson Correlation	1,000	,069	-,191	-,273	,041	,194	-,031	,264	,287	,215
	Sig. (2-tailed)		,669	,233	,085	,800	,225	,848	,095	,069	,177
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_25	Pearson Correlation	,069	1,000	,297	,409**	,535**	,508**	,402**	,649**	,310**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,669		,060	,008	,000	,001	,009	,000	,049	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_26	Pearson Correlation	-,191	,297	1,000	,836**	,555**	,579**	,667**	,235	,306	,692**
	Sig. (2-tailed)	,233	,060		,000	,000	,000	,000	,139	,052	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_27	Pearson Correlation	-,273	,409**	,836**	1,000	,603**	,584**	,715**	,209	,277	,702**
	Sig. (2-tailed)	,085	,008	,000		,000	,000	,000	,189	,080	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_28	Pearson Correlation	,041	,535**	,555**	,603**	1,000	,681**	,656**	,643**	,517**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,800	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_29	Pearson Correlation	,194	,508**	,579**	,584**	,681**	1,000	,623**	,666**	,525**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,225	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_30	Pearson Correlation	-,031	,402**	,667**	,715**	,656**	,623**	1,000	,368*	,299	,746**
	Sig. (2-tailed)	,848	,009	,000	,000	,000	,000		,018	,058	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_31	Pearson Correlation	,264	,649**	,235	,209	,643**	,666**	,368*	1,000	,476**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,095	,000	,139	,189	,000	,000	,018		,002	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
I_32	Pearson Correlation	,287	,310*	,306	,277	,517**	,525**	,299	,476**	1,000	,678**
	Sig. (2-tailed)	,069	,049	,052	,080	,001	,000	,058	,002		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2_2	Pearson Correlation	,215	,676**	,692**	,702**	,853**	,863**	,746**	,733**	,678**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,177	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

Correlations				
		I_33	I_34	X2_3
I_33	Pearson Correlation	1,000	,250	,866*
	Sig. (2-tailed)		,115	,000
	N	41	41	41
I_34	Pearson Correlation	,250	1,000	,701*
	Sig. (2-tailed)	,115		,000
	N	41	41	41
X2_3	Pearson Correlation	,866**	,701**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	41	41	41

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

Correlations

		Correlations							
		I_35	I_36	I_37	I_38	I_39	I_40	I_41	X2_4_1
I_35	Pearson Correlation	1,000	,613**	,705**	,731**	,506**	,649**	,192	,802**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,229	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_36	Pearson Correlation	,613**	1,000	,584**	,508**	,562**	,618**	,456**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000	,003	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_37	Pearson Correlation	,705**	,584**	1,000	,751**	,546**	,537**	,311*	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,047	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_38	Pearson Correlation	,731**	,508**	,751**	1,000	,489**	,521**	,221	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,001	,000	,164	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_39	Pearson Correlation	,506**	,562**	,546**	,489**	1,000	,391*	,364*	,713**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,001		,011	,019	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_40	Pearson Correlation	,649**	,618**	,537**	,521**	,391*	1,000	,459**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,011		,003	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
I_41	Pearson Correlation	,192	,456**	,311*	,221	,364*	,459**	1,000	,631**
	Sig. (2-tailed)	,229	,003	,047	,164	,019	,003		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
X2_4_1	Pearson Correlation	,802**	,803**	,809**	,768**	,713**	,785**	,631**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

		Correlations								
		I_42	I_43	I_44	I_45	I_46	I_47	I_48	I_49	X2_4_2
I_42	Pearson Correlation	1,000	,078	,190	,054	,330*	,337*	,189	,606**	,628**
	Sig. (2-tailed)		,627	,234	,739	,035	,031	,243	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_43	Pearson Correlation	,078	1,000	,358*	,284	,300	,490**	,454**	,393*	,633**
	Sig. (2-tailed)	,627		,022	,072	,056	,001	,003	,011	,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_44	Pearson Correlation	,190	,358*	1,000	,178	,326*	,255	,437**	,408**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,234	,022		,264	,038	,108	,005	,008	,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_45	Pearson Correlation	,054	,284	,178	1,000	,320*	,138	,381*	,261	,389*
	Sig. (2-tailed)	,739	,072	,264		,041	,390	,015	,099	,012
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_46	Pearson Correlation	,330*	,300	,326*	,320*	1,000	,153	,514**	,168	,669**
	Sig. (2-tailed)	,035	,056	,038	,041		,339	,001	,293	,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_47	Pearson Correlation	,337*	,490**	,255	,138	,153	1,000	,534**	,487**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,031	,001	,108	,390	,339		,000	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
I_48	Pearson Correlation	,189	,454**	,437**	,381*	,514**	,534**	1,000	,328*	,692**
	Sig. (2-tailed)	,243	,003	,005	,015	,001	,000		,039	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
I_49	Pearson Correlation	,606**	,393*	,408**	,261	,168	,487**	,328*	1,000	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,008	,099	,293	,001	,039		,000
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41
X2_4_2	Pearson Correlation	,628**	,633**	,608**	,389*	,669**	,615**	,692**	,699**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	40	41	41

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

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

Correlations

Correlations

		I_50	I_51	I_52	X2_5
I_50	Pearson Correlation	1,000	,187	,466**	,730**
	Sig. (2-tailed)		,248	,002	,000
	N	41	40	41	40
I_51	Pearson Correlation	,187	1,000	,277	,607**
	Sig. (2-tailed)	,248		,084	,000
	N	40	40	40	40
I_52	Pearson Correlation	,466**	,277	1,000	,829**
	Sig. (2-tailed)	,002	,084		,000
	N	41	40	41	40
X2_5	Pearson Correlation	,730**	,607**	,829**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

Correlations

Correlations

		I_53	I_54	I_55	I_56	X3_1
I_53	Pearson Correlation	1,000	,500**	,486**	,453**	,856**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,003	,000
	N	41	41	41	41	41
I_54	Pearson Correlation	,500**	1,000	,351*	,050	,688**
	Sig. (2-tailed)	,001		,024	,755	,000
	N	41	41	41	41	41
I_55	Pearson Correlation	,486**	,351*	1,000	,410**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,001	,024		,008	,000
	N	41	41	41	41	41
I_56	Pearson Correlation	,453**	,050	,410**	1,000	,613**
	Sig. (2-tailed)	,003	,755	,008		,000
	N	41	41	41	41	41
X3_1	Pearson Correlation	,856**	,688**	,752**	,613**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

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

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

Correlations

Correlations

		I_58	I_59	I_60	I_61	X3_2
I_58	Pearson Correlation	1,000	,159	,108	,423**	,754**
	Sig. (2-tailed)		,321	,503	,006	,000
	N	41	41	41	41	41
I_59	Pearson Correlation	,159	1,000	,226	-,055	,460**
	Sig. (2-tailed)	,321		,156	,734	,002
	N	41	41	41	41	41
I_60	Pearson Correlation	,108	,226	1,000	,014	,476**
	Sig. (2-tailed)	,503	,156		,929	,002
	N	41	41	41	41	41
I_61	Pearson Correlation	,423**	-,055	,014	1,000	,478**
	Sig. (2-tailed)	,006	,734	,929		,002
	N	41	41	41	41	41
X3_2	Pearson Correlation	,754**	,460**	,476**	,478**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,002	,002	
	N	41	41	41	41	41

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

Correlations

Correlations

		I_62	I_63	I_64	X3_3
I_62	Pearson Correlation	1,000	-,111	,107	,645**
	Sig. (2-tailed)		,488	,506	,000
	N	41	41	41	41
I_63	Pearson Correlation	-,111	1,000	-,794**	,207
	Sig. (2-tailed)	,488		,000	,195
	N	41	41	41	41
I_64	Pearson Correlation	,107	-,794**	1,000	,280
	Sig. (2-tailed)	,506	,000		,076
	N	41	41	41	41
X3_3	Pearson Correlation	,645**	,207	,280	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,195	,076	
	N	41	41	41	41

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

Correlations

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1,000	,221	,395*	,552**	,368*	,330*	,709**
	Sig. (2-tailed)		,166	,011	,000	,018	,035	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y2	Pearson Correlation	,221	1,000	,374*	,116	,108	,289	,605**
	Sig. (2-tailed)	,166		,016	,470	,500	,067	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y3	Pearson Correlation	,395*	,374*	1,000	-,002	,285	,552**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,011	,016		,993	,070	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y4	Pearson Correlation	,552**	,116	-,002	1,000	,268	,151	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,470	,993		,090	,345	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y5	Pearson Correlation	,368*	,108	,285	,268	1,000	,314*	,624**
	Sig. (2-tailed)	,018	,500	,070	,090		,045	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y6	Pearson Correlation	,330*	,289	,552**	,151	,314*	1,000	,663**
	Sig. (2-tailed)	,035	,067	,000	,345	,045		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Y	Pearson Correlation	,709**	,605**	,725**	,473**	,624**	,663**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

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

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

RELIABILITAS (X1.1 Perencanaan)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	19,5610	3,1024	1,7614	5

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 5

Alpha = ,7650

RELIABILITAS (X1.2 Klarifikasi tugas dan peran)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27,8780	3,4098	1,8466	7

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 7

Alpha = ,7210

RELIABILITAS (X1.3 Monitor operasi dan kinerja)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	23,3659	1,7378	1,3183	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 6

Alpha = ,6114

RELIABILITAS (X2.1 Konsultasi)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	31,8293	10,5951	3,2550	8

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 8

Alpha = ,8831

RELIABILITAS (X2.2 Dukungan dan Dorongan)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,6585	,4805	,6932	2

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 2

Alpha = ,3807

RELIABILITAS (X2.3 Reconizing)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,6585	,4805	,6932	2

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 2

Alpha = ,3807

RELIABILITAS (X2.4 Developing)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	26,5122	8,2561	2,8733	7

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 7

Alpha = ,8542

RELIABILITAS (X2.4 Developing)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	58,4750	25,2814	5,0281	15

Reliability Coefficients

N of Cases = 40,0 N of Items = 15

Alpha = ,8625

RELIABILITAS (X2.5 Empowering)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12,4500	1,1769	1,0849	3

Reliability Coefficients

N of Cases = 40,0 N of Items = 3

Alpha = ,5539

RELIABILITAS (X3.1 Visioning)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16,2195	2,2756	1,5085	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 4

Alpha = ,7074

RELIABILITAS (X3.3 Pemikiran inovatif)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16,1463	1,1780	1,0854	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 4

Alpha = ,4237

RELIABILITAS (Y Motivasi kerja)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25,9756	6,0744	2,4646	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0 N of Items = 6

Alpha = ,6869

RELIABILITAS (X1 Orientasi Tugas)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	70,7317	15,0012	3,8731	18

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0

N of Items = 18

Alpha = ,8217

RELIABILITAS (X2 Orientasi Hubungan)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	118,7179	81,6815	9,0378	30

Reliability Coefficients

N of Cases = 39,0

N of Items = 30

Alpha = ,9277

RELIABILITAS (X3 Orientasi Perubahan)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40,5854	5,5488	2,3556	10

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0

N of Items = 10

Alpha = ,6635

RELIABILITAS (Y Motivasi Kerja)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25,9756	6,0744	2,4646	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 41,0

N of Items = 6

Alpha = ,6869

Lampiran 3. Output Regresi Linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Kerja (Y)	4,3293	,4108	41
Orientasi Tugas (X1)	3,9350	,2304	41
Orientasi Hubungan (X2)	3,9257	,3239	41
Orientasi Perubahan (X3)	4,0585	,2356	41

Correlations

		Motivasi Kerja (Y)	Orientasi Tugas (X1)	Orientasi Hubungan (X2)	Orientasi Perubahan (X3)
Pearson Correlation	Motivasi Kerja (Y)	1,000	,389	,576	,493
	Orientasi Tugas (X1)	,389	1,000	,627	,133
	Orientasi Hubungan (X2)	,576	,627	1,000	,343
	Orientasi Perubahan (X3)	,493	,133	,343	1,000
Sig. (1-tailed)	Motivasi Kerja (Y)		,006	,000	,001
	Orientasi Tugas (X1)	,006		,000	,203
	Orientasi Hubungan (X2)	,000	,000		,014
	Orientasi Perubahan (X3)	,001	,203	,014	
N	Motivasi Kerja (Y)	41	41	41	41
	Orientasi Tugas (X1)	41	41	41	41
	Orientasi Hubungan (X2)	41	41	41	41
	Orientasi Perubahan (X3)	41	41	41	41

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Orientasi Perubahan (X3), Orientasi Tugas (X1), Orientasi Hubungan (X2)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 ^a	,436	,390	,3208

a. Predictors: (Constant), Orientasi Perubahan (X3), Orientasi Tugas (X1), Orientasi Hubungan (X2)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,942	3	,981	9,532	,000 ^a
	Residual	3,807	37	,103		
	Total	6,749	40			

a. Predictors: (Constant), Orientasi Perubahan (X3), Orientasi Tugas (X1), Orientasi Hubungan (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.740	1.170		-.633	.531					
	Orientasi Tugas (X1)	.163	.284	.091	.572	.571	.389	.094	.071	.599	1.670
	Orientasi Hubungan (X2)	.508	.213	.401	2.381	.023	.576	.365	.294	.538	1.858
	Orientasi Perubahan (X3)	.600	.231	.344	2.601	.013	.493	.393	.321	.872	1.147

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y)

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Orientasi Tugas (X1)	Orientasi Hubungan (X2)	Orientasi Perubahan (X3)
1	1	3.993	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	4.057E-03	31.371	.07	.03	.43	.20
	3	2.376E-03	40.988	.11	.30	.26	.38
	4	9.892E-04	63.532	.81	.67	.31	.42

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y)

1) Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Correlations

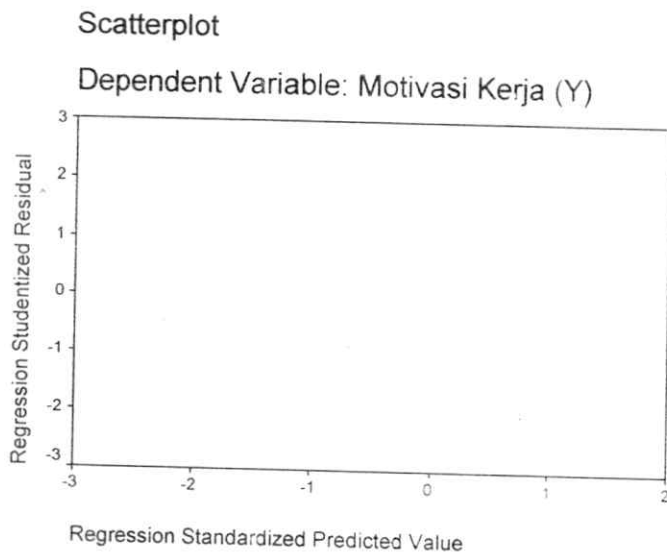
		Orientasi Tugas (X1)	Orientasi Hubungan (X2)	Orientasi Perubahan (X3)
Orientasi Tugas (X1)	Pearson Correlation	1,000	,627**	,133
	Sig. (2-tailed)		,000	,406
	N	41	41	41
Orientasi Hubungan (X2)	Pearson Correlation	,627**	1,000	,343*
	Sig. (2-tailed)	,000		,028
	N	41	41	41
Orientasi Perubahan (X3)	Pearson Correlation	,133	,343*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,406	,028	
	N	41	41	41

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

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

2) Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

a) Grafik Plot



b) Uji Park

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,945	6,377		,775	,443
	Orientasi Tugas (X1)	,618	1,550	,080	,399	,692
	Orientasi Hubungan (X2)	-,247	1,163	-,045	-,212	,833
	Orientasi Perubahan (X3)	-2,431	1,257	-,321	-1,934	,061

a. Dependent Variable: L_UI

c) Glejser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,265	,635		1,992	,054
	Orientasi Tugas (X1)	9,995E-03	,154	,013	,065	,949
	Orientasi Hubungan (X2)	5,671E-02	,116	,101	,489	,628
	Orientasi Perubahan (X3)	-,316	,125	-,409	-2,521	,076

a. Dependent Variable: ABS_RES1

3) Uji Asumsi Klasik Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-2,40781E-09
	Std. Deviation	,3085035
Most Extreme Differences	Absolute	,138
	Positive	,057
	Negative	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		,884
Asymp. Sig. (2-tailed)		,416

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4) Uji Asumsi Klasik Linieritas

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Tugas (X1)	41	100,0%	0	,0%	41	100,0%
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Hubungan (X2)	41	100,0%	0	,0%	41	100,0%
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Perubahan (X3)	41	100,0%	0	,0%	41	100,0%

Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Tugas (X1)

Report

Motivasi Kerja (Y)

Orientasi Tugas (X1)	Mean	N	Std. Deviation
3,28	3,8333	2	,2357
3,44	3,5000	1	
3,56	4,6667	1	
3,72	4,2222	3	,3849
3,78	4,1667	1	
3,83	3,6667	1	
3,89	4,5833	4	,2152
3,94	4,4167	8	,4629
4,00	4,3000	5	,2739
4,06	4,2917	8	,3303
4,11	4,5000	2	,2357
4,17	3,6667	1	
4,22	4,8333	2	,2357
4,28	4,3333	1	
4,33	5,0000	1	
Total .	4,3293	41	,4108

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Tugas (X1)	Between Groups	(Combined)	3,584	14	,256	2,102	,049
		Linearity	1,019	1	1,019	8,367	,008
		Deviation from Linearity	2,565	13	,197	1,620	,143
	Within Groups		3,166	26	,122		
Total			6,749	40			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Tugas (X1)	,389	,151	,729	,521

Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Hubungan (X2)

Report

Motivasi Kerja (Y)

Orientasi Hubungan (X2)	Mean	N	Std. Deviation
3,23	4,0000	1	.
3,24	4,0000	1	.
3,27	3,6667	1	.
3,37	3,5000	1	.
3,38	4,5000	1	.
3,40	4,0000	1	.
3,50	3,5000	1	.
3,60	3,6667	1	.
3,83	4,3333	1	.
3,87	4,2667	5	,4346
3,90	4,3333	3	,2887
3,93	4,5000	1	.
3,97	4,3333	3	,1667
4,00	4,5000	3	,2887
4,03	4,6111	3	,4194
4,07	4,2222	3	,2546
4,13	4,3333	1	.
4,17	4,6111	3	9,623E-02
4,20	4,5833	2	,1179
4,23	4,6667	1	.
4,30	4,8333	1	.
4,37	5,0000	1	.
4,50	3,6667	1	.
4,53	5,0000	1	.
Total	4,3293	41	,4108

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Hubungan (X2)	Between Groups	(Combined)	5,091	23	,221	2,269	,044
		Linearity	2,238	1	2,238	22,945	,000
		Deviation from Linearity	2,853	22	,130	1,329	,277
	Within Groups		1,658	17	,098		
Total			6,749	40			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Hubungan (X2)	,576	,332	,869	,754

Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Perubahan (X3)

Report

Motivasi Kerja (Y)

Orientasi Perubahan (X3)	Mean	N	Std. Deviation
3,50	3,6667	2	,0000
3,60	4,0000	1	
3,70	3,7500	2	,3536
3,80	4,8333	2	,2357
3,90	3,6667	1	
4,00	4,2727	11	,3820
4,10	4,3542	8	,3385
4,20	4,5278	6	,2670
4,30	4,5333	5	,3801
4,40	4,3333	1	
4,50	4,6667	2	,2357
Total	4,3293	41	,4108

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Perubahan (X3)	Between Groups	(Combined)	3,317	10	,332	2,900	,012
		Linearity	1,643	1	1,643	14,364	,001
		Deviation from Linearity	1,674	9	,186	1,626	,153
	Within Groups		3,432	30	,114		
Total			6,749	40			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Motivasi Kerja (Y) * Orientasi Perubahan (X3)	,493	,243	,701	,491

Correlations		
		Y
I_1	Pearson Correlation	.106
	Sig. (2-tailed)	.509
	N	41
I_2	Pearson Correlation	.034
	Sig. (2-tailed)	.835
	N	41
I_3	Pearson Correlation	.043
	Sig. (2-tailed)	.788
	N	41
I_4	Pearson Correlation	.296
	Sig. (2-tailed)	.061
	N	41
I_5	Pearson Correlation	.333*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	41
I_6	Pearson Correlation	.233
	Sig. (2-tailed)	.143
	N	41
I_7	Pearson Correlation	.116
	Sig. (2-tailed)	.468
	N	41
I_8	Pearson Correlation	.183
	Sig. (2-tailed)	.251
	N	41
I_9	Pearson Correlation	.065
	Sig. (2-tailed)	.687
	N	41
I_10	Pearson Correlation	.385*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	41
I_11	Pearson Correlation	.301
	Sig. (2-tailed)	.055
	N	41
I_12	Pearson Correlation	.316*
	Sig. (2-tailed)	.044
	N	41
I_14	Pearson Correlation	.415**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	41
I_15	Pearson Correlation	.058
	Sig. (2-tailed)	.721
	N	41
I_16	Pearson Correlation	.146
	Sig. (2-tailed)	.362
	N	41
I_17	Pearson Correlation	.363*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	41
I_18	Pearson Correlation	.185
	Sig. (2-tailed)	.247
	N	41
I_19	Pearson Correlation	.386*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	41
I_22	Pearson Correlation	.184
	Sig. (2-tailed)	.250
	N	41
I_23	Pearson Correlation	.434**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	41
I_25	Pearson Correlation	.373*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	41
I_26	Pearson Correlation	.331*
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	41
I_27	Pearson Correlation	.330*
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	41
I_28	Pearson Correlation	.402**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	41
Y	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	41

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

** Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations		
		Y
I_29	Pearson Correlation	.400**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	41
I_30	Pearson Correlation	.252
	Sig. (2-tailed)	.112
	N	41
I_31	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	41
I_32	Pearson Correlation	.215
	Sig. (2-tailed)	.178
	N	41
I_33	Pearson Correlation	.393*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	41
I_34	Pearson Correlation	.336*
	Sig. (2-tailed)	.032
	N	41
I_35	Pearson Correlation	.286
	Sig. (2-tailed)	.068
	N	41
I_36	Pearson Correlation	.296
	Sig. (2-tailed)	.061
	N	41
I_37	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
I_38	Pearson Correlation	.274
	Sig. (2-tailed)	.063
	N	41
I_39	Pearson Correlation	.304
	Sig. (2-tailed)	.053
	N	41
I_40	Pearson Correlation	.354*
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	41
I_41	Pearson Correlation	.361*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	41
I_42	Pearson Correlation	.291
	Sig. (2-tailed)	.065
	N	41
I_43	Pearson Correlation	.273
	Sig. (2-tailed)	.064
	N	41
I_44	Pearson Correlation	.201
	Sig. (2-tailed)	.208
	N	41
I_45	Pearson Correlation	.424**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	41
I_46	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
I_47	Pearson Correlation	.302
	Sig. (2-tailed)	.055
	N	41
I_48	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
I_49	Pearson Correlation	.083
	Sig. (2-tailed)	.606
	N	41
I_50	Pearson Correlation	.286
	Sig. (2-tailed)	.069
	N	41
I_51	Pearson Correlation	.315*
	Sig. (2-tailed)	.048
	N	40
I_52	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	41
I_53	Pearson Correlation	.176
	Sig. (2-tailed)	.272
	N	41
I_54	Pearson Correlation	.216
	Sig. (2-tailed)	.174
	N	41
I_55	Pearson Correlation	.407**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	41
I_56	Pearson Correlation	.235
	Sig. (2-tailed)	.139
	N	41
I_57	Pearson Correlation	.067
	Sig. (2-tailed)	.676
	N	41
I_58	Pearson Correlation	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
I_59	Pearson Correlation	.258
	Sig. (2-tailed)	.104
	N	41
I_60	Pearson Correlation	.236
	Sig. (2-tailed)	.137
	N	41
I_61	Pearson Correlation	.184
	Sig. (2-tailed)	.250
	N	41
I_62	Pearson Correlation	.114
	Sig. (2-tailed)	.477
	N	41
Y	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	41

** Correlation is significant at the 0.01 level



UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN

Berita Acara Ujian Proposal / Tesis
Program Studi Magister Ilmu Manajemen

Nama : Yusron ROZZAID SE
 NIM : 090610113 / M
 Tanggal Ujian : 19 Maret 2009

No	Halaman	Revisi	Nama Penguji	Paraf & Tanggal Persetujuan
	109 - 109	Urutan no. susunan dgn buku pedoman deskripsi - analisis - pembahasan balasan pengantar mengesja 109-109	Dr. Wicomo	
		1. Abstrak harus ada pada waktu ujian hal. pertama 3. Kesimpulan 2. dan 1	Dr. Jca	
		Cat-cat yang kemudian di masukkan	- " -	
		- tabel disorotkan fr & berbentuk !	Dr. Pusp	
		- hal 13 -> hal 14 - buku yg merupakan deskripsi	- " -	
		- rumusan masalah dan hipotesis harus diambil simpulan	- " -	
		1. Paragraf dan berurutan dalam penjelasan 2. Setiap buku pada an. pengantar no bal -> 1. Hal. Bal 1. uraian 3. 1. Paragraf Paragraf & berurutan ! 4. No halaman susunan dgn buku pedoman	Prof. Bondiman	

telah diperbaiki sesuai dengan usulan pada berita acara, pada tanggal :

5. Substansi rumusan masalah, hipotesis
kemungkinan jawaban & mana

6. Hal. 15 -> hal 86 ditanyakan

7. Hal. 21 -> th 1997 -> 2005

8. Kesimpulan -> kesimpulannya X.

9. Hal 90 ditanyakan ! Gb. 4.1

10. Daftar Pustaka & berurutan !

Sekretaris
 Dosen Pembimbing

YUSRON ROZZAID
 Sekretaris : Gedung Pascasarjana, Jl. Dharmawangsa Dalam, Surabaya 60286
 Telp. & Faks. 70995225, 5016080 Email: yusron.rossa@unair.ac.id