

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA GURU SMK WIDYA MANGGALA
JAKARTA**

**Penelitian untuk Tesis S2
Program Magister Manajemen
Konsentrasi Sumber Daya Manusia**



Disusun Oleh:

**Nama : EIGIS YANI PRAMULARSO
Nomor Pokok : 69012052**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA
JAKARTA
2011**

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA GURU SMK WIDYA MANGGALA
JAKARTA**

Diajukan Oleh:

Nama : EIGIS YANI PRAMULARSO
Nomor Pokok : 69012052

Telah Dipertahankan di Depan Penguji
Pada Tanggal 26 Maret 2012
dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Susunan Pembimbing dan Penguji Sidang

Pembimbing:



Prof. Dr. Cicih Ratnasih, S.E., M.M.

Ketua Penguji:



Dr. H. Prista Tarigan, S.E., M.Si.



Drs. Ismail Razak, M.S.

Anggota:



Prof. Dr. J.H. Sinaulan, S.E.



Drs. Muhadi Riyanto, M.M.

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA
JAKARTA
2011**

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA GURU SMK WIDYA MANGGALA
JAKARTA**

Diajukan Oleh:

Nama : EIGIS YANI PRAMULARSO
Nomor Pokok : 69012052

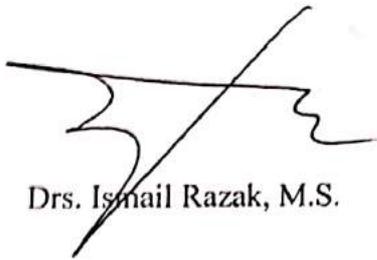
Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing:



Prof. Dr. Cicih Ratnasih, S.E., M.M.

Tanggal:.....



Drs. Ismail Razak, M.S.

Tanggal: 22/2¹²

Mengetahui:

Ketua Program Magister Manajemen



Dr. H. Prista Tarigan, S.E., M.Si.

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA
JAKARTA
2011**

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul: Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru SMK Widya Manggala Jakarta.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, dan pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru. Variabel penelitian adalah kepemimpinan dan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Sampel dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Widya Manggala yang berjumlah 30 responden. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan tertutup meliputi indikator-indikator variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja guru. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F dan uji t.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan secara parsial komunikasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci: kepemimpinan, komunikasi, kinerja guru

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai syarat menyelesaikan Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana Jakarta.

Selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Lodewijk Gultom, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Krisnadwipayana.
2. Bapak Prof. Darji Darmodiharjo, S.H. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana.
3. Bapak Dr. H. Prista Tarigan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana.
4. Ibu Prof. Dr. Cicih Ratnasih, S.E., M.M. dan Bapak Drs. Ismail Razak, M.S. sebagai dosen pembimbing yang selalu memberikan saran dan masukannya kepada peneliti.
5. Kepala Sekolah SMK Widya Manggala Jakarta dan Guru SMK Widya Manggala Jakarta yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
6. Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.

7. Staf Administrasi dan Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.
8. Untuk kedua orang tuaku Kasir Mukhtadi Yakub dan Nuryanti, adik-adikku Andro Dwi Hermawan, S.T. dan Riska Triana Maharsi, serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti.
9. Untuk istriku Lilis Badriah, S.Pd. dan ananda Azkayra Fahima yang selalu mendampingi, memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti.
10. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta, yang selalu membantu dan memberikan semangat kepada peneliti.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis mengharapkan saran-saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat dan kita senantiasa mendapatkan limpahan rahmat dari Allah SWT. Amin.

Jakarta, 26 Maret 2012

Eigis Yani Pramularso
Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Rumusan Masalah.....	8
1.4. Maksud Penelitian.....	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	8
1.6. Kegunaan Penelitian.....	9
1.7. Metodologi Penelitian.....	9
1.7.1. Desain Penelitian.....	9
1.7.2. Populasi dan Sampel.....	10
1.7.3. Teknik Pengumpulan Data.....	11
1.7.4. Teknik Pengolahan Data.....	13

1.7.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	13
1.7.6.	Teknik Analisa Data.....	16
1.7.7.	Desain Bagan Pengujian dan Asumsinya.....	32
1.7.8.	Sistematika Penulisan Tesis.....	33
BAB II	LANDASAN TEORI.....	35
2.1.	Budaya Organisasi.....	35
2.2.	Kepemimpinan.....	37
2.3.	Komunikasi.....	50
2.4.	Kinerja.....	56
2.5.	Hasil Penelitian Terdahulu.....	64
2.6.	Kerangka Pemikiran.....	66
2.7.	Hipotesis Penelitian.....	69
BAB III	GAMBARAN UMUM SMK WIDYA MANGGALA	
	JAKARTA.....	70
3.1.	Sejarah Perkembangan SMK Widya Manggala Jakarta.....	70
3.2.	Organisasi dan Manajemen	72
3.3.	Kegiatan Organisasi.....	78
3.4.	Data Dokumentasi yang Terkait Dengan Variabel yang Diteliti.....	81
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	88
4.1.	Hasil Penelitian.....	88
4.2.	Pembahasan Temuan Penelitian.....	119

BAB V KESIMPULAN PENELITIAN.....	135
5.1. Kesimpulan.....	135
5.2. Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	141

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Kegiatan Rutin/Harian Kepala Sekolah.....	5
Tabel 1.2. Pertemuan Bulan Juli-Desember 2010.....	6
Tabel 1.3. Kegiatan Seminar dan Workshop Guru SMK Widya Manggala Jakarta.....	7
Tabel 1.4. Pengukuran Varibel Penelitian.....	15
Tabel 1.5. Interpretasi Koefisien Korelasi	26
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan.....	89
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Komunikasi.....	90
Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Kinerja Guru.....	91
Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas.....	92
Tabel 4.5. Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	94
Tabel 4.6. Klasifikasi Responden Menurut Umur Responden.....	95
Tabel 4.7. Klasifikasi Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	95
Tabel 4.8. Klasifikasi Responden Menurut Lamanya Bekerja.....	96
Tabel 4.9. Tanggapan Responden Tentang Kerjasama Dengan Guru.....	97
Tabel 4.10. Tanggapan Responden Tentang Rasa Kekeluargaan Pimpinan...	97
Tabel 4.11. Tanggapan Responden Tentang Keharmonisan Kerja.....	98
Tabel 4.12. Tanggapan Responden Tentang Pembagian Tugas.....	99
Tabel 4.13. Tanggapan Responden Tentang Prosedur dan Pedoman Kerja...	99
Tabel 4.14. Tanggapan Responden Tentang Petunjuk Pelaksanaan Tugas....	100
Tabel 4.15. Tanggapan Responden tentang Kejujuran.....	101

Tabel 4.16. Tanggapan Responden Tentang Pengawasan.....	101
Tabel 4.17. Tanggapan Responden Tentang Independensi.....	102
Tabel 4.18. Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Mengembangkan Diri.....	103
Tabel 4.19. Tanggapan Responden Tentang Penghargaan.....	103
Tabel 4.20. Tanggapan Responden Tentang Sanksi.....	104
Tabel 4.21. Tanggapan Responden Tentang Pemberian Perintah.....	105
Tabel 4.22. Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Informasi dari Pimpinan.....	105
Tabel 4.23. Tanggapan Responden Tentang Pemberian Pujian dari Pimpinan.....	106
Tabel 4.24. Tanggapan Responden Tentang Teguran Pelanggaran Kerja.....	107
Tabel 4.25. Tanggapan Responden Tentang Laporan Hasil Kerja.....	107
Tabel 4.26. Tanggapan Responden Tentang Pemberian Gagasan.....	108
Tabel 4.27. Tanggapan Responden Tentang Keterbukaan Dalam Pekerjaan..	109
Tabel 4.28. Tanggapan Responden Tentang Tukar Pendapat Dengan Teman Sekerja.....	109
Tabel 4.29. Tanggapan Responden Tentang Diskusi.....	110
Tabel 4.30. Tanggapan Responden Tentang Interaksi Pribadi.....	111
Tabel 4.31. Tanggapan Responden Tentang Jumlah Output.....	111
Tabel 4.32. Tanggapan Responden Tentang Penyelesaian Sejumlah Pekerjaan.....	112
Tabel 4.33. Tanggapan Responden Tentang Kerapian.....	113

Tabel 4.34. Tanggapan Responden Tentang Ketelitian.....	113
Tabel 4.35. Tanggapan Responden Tentang Keterampilan.....	114
Tabel 4.36. Tanggapan Responden Tentang Tepat Waktu Penyelesaian Kerja.....	115
Tabel 4.37. Tanggapan Responden Tentang Pemanfaatan Waktu Tugas Tambahan.....	115
Tabel 4.38. Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kehadiran.....	116
Tabel 4.39. Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Pimpinan.....	117
Tabel 4.40. Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Teman Sekerja.	117
Tabel 4.41. Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Pekerjaan.....	118
Tabel 4.42. Uji Multikolinearitas.....	120
Tabel 4.43. Kelayakan Model Atas Asumsi Linearitas.....	124
Tabel 4.44. Kelayakan Model Atas Asumsi Normalitas.....	125
Tabel 4.45. Anova Model 1.....	127
Tabel 4.46. Koefisien Model 1.....	127
Tabel 4.47. Summary Model 1.....	129
Tabel 4.48. Koefisien Model 2.....	130
Tabel 4.49. Summary Model 2.....	131
Tabel 4.50. Koefisien Model 3.....	132
Tabel 4.51. Summary Model 3.....	134

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Desain Bagan Pengujian.....	32
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	68
Gambar 3.1. Struktur Organisasi SMK Widya Manggala.....	73
Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas.....	121

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	141
Lampiran 2 Data Jawaban Responden.....	146
Lampiran 3 Frequencies.....	149
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	159
Lampiran 5 Uji Regresi dan Uji Blue.....	164

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu organisasi di samping sumber daya yang lain, misalnya modal, teknologi, dan uang. Manusia merupakan elemen utama sebab manusia yang mengendalikan yang lain. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang penting. Pengelolaan sumber daya manusia selain sangat penting juga memiliki banyak tantangan. Manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan dan pikiran, tidak seperti mesin atau sumber daya lain yang bisa diatur sesuka hati pengaturnya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Tetapi dalam kenyataannya pemanfaatan pegawai selaku sumber daya manusia masih belum optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih banyak pegawai yang belum melaksanakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan yang ditetapkan. Keadaan ini pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai maupun kinerja organisasi itu sendiri.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima. Kinerja juga merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Untuk mencapai keberhasilan organisasi yang diinginkan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah selalu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya melalui faktor kepemimpinan, kemampuan dan keahlian, motivasi, komunikasi, disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus-menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaaannya.

Aspek lain yang mempengaruhi keberhasilan suatu kinerja adalah komunikasi. Komunikasi yang ada dalam organisasi dapat memelihara motivasi karyawan dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar.

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian dan kerja sama antara bawahan dengan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan atau tugas yang berbeda. Pegawai diharapkan mampu melaksanakan tugas yang diemban dengan dukungan komunikasi yang baik dalam organisasi, sehingga pada akhirnya tingkat kinerjanya menjadi semakin baik. Komunikasi berperan penting dalam menunjang kelancaran aktivitas pegawai di organisasi.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, ada juga bekerja tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, sering membolos, datang tidak tepat waktu, tidak mematuhi perintah, terlambat dalam penyelesaian tugas yang dikerjakan, dalam menjalankan tugas masih tergantung pada pengawasan kepala sekolah, dalam memasuki kelas untuk mengajar masih ada yang terlambat, dan pada saat guru tidak dapat mengajar guru hanya memberikan catatan kepada anak didik, guru juga merasa segan untuk menyampaikan masukan maupun keluhan yang berkaitan dengan pekerjaannya secara lebih

terbuka dan jujur. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sulit bagi sekolah untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan.

SMK Widya Manggala Jakarta sebagai salah satu sekolah kejuruan tidak lepas dari berbagai permasalahan yang terkait dengan kinerja guru yang ada. Kinerja guru saat ini masih perlu ditingkatkan, hal ini dapat diketahui dengan masih adanya guru yang tidak disiplin. Tidak disiplin pada saat kegiatan belajar mengajar, guru datang tidak tepat waktu yang dapat menyebabkan siswa bisa merasa diabaikan, ketinggalan materi, dan kelas dapat menjadi gaduh. Hal lainnya adalah absensi guru yang masih bermasalah seperti tidak ada kabar atau tanpa keterangan pada waktu jam mengajar, izin pulang lebih dahulu sebelum proses kegiatan belajar mengajar berakhir.

Arti dari guru yang tidak disiplin pada saat kegiatan belajar mengajar adalah guru meninggalkan kelas pada saat jam pelajaran, guru hanya memberikan tugas atau latihan kepada siswa, sedangkan guru tersebut berbicara dengan guru lain yang tidak sedang ada jam mengajar sehingga siswa terkadang tidak mengerti dan paham akan materi belajar yang disampaikan oleh guru tersebut.

Saat ini SMK Widya Manggala Jakarta dipimpin oleh kepala sekolah yang bernama Bapak E. Saragih. Bapak E. Saragih selain sebagai kepala sekolah juga mempunyai tanggung jawab lain sebagai salah satu guru di sekolah menengah atas negeri di Jakarta, sehingga dengan keterbatasan waktu yang ada beliau tidak bisa penuh waktu ada di sekolah SMK Widya Manggala

Jakarta. Untuk menghadapi hal tersebut kepala sekolah mendelegasikan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah atau pihak terkait lainnya yang ditunjuk. Namun dalam hal pelaksanaannya terjadi permasalahan dimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya masih terasa kurang. Berikut kegiatan Rutin/Harian berdasarkan program kerja Kepala Sekolah SMK Widya Manggala Jakarta:

Tabel 1.1.
Kegiatan Rutin/Harian Kepala Sekolah

No.	Pukul	Uraian
1.	12.15-13.00	-Datang/hadir di sekolah
2.	13.15-13.20	-Mengontrol lingkungan sekolah
3.	13.25-13.30	-Memperhatikan kedatangan siswa
4.	13.30-14.00	-Mengontrol kehadiran guru dan staf
5.	14.15-15.00	-Membagi tugas pekerjaan Ka.Ur. TU
6.	15.00-17.30	-Menangani administrasi sekolah
7.	18.00-	-Pulang

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui kegiatan rutin/harian secara umum yang seharusnya dilakukan tapi dalam pelaksanaannya kepala sekolah datang atau hadir di sekolah sering tidak sesuai jadwal yang sudah ditentukan, kurang memperhatikan kedatangan guru, staf, maupun siswa, serta kurang optimal dalam mengontrol lingkungan sekolah.

Permasalahan lain yang ada yang terjadi di SMK Widya Manggala Jakarta adalah terjadinya komunikasi yang belum optimal, terutama jalinan komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah. Interaksi kepala sekolah dengan guru secara informal berlangsung tidak begitu aktif, sedangkan secara formal terjadi pada pertemuan rutin yang diadakan jika ada kegiatan tertentu di sekolah atau pertemuan yang bersifat mendesak untuk segera

diinformasikan. Berbagai kepentingan guru dalam hal pekerjaan yang hubungannya langsung dengan kepala sekolah berjalan kurang efektif yang akhirnya pelaksanaan kerja guru bisa terganggu. Berikut pertemuan terjadwal kepala sekolah dengan guru SMK Widya Manggala Jakarta selama Juli sampai dengan Desember 2010:

Tabel 1.2.
Pertemuan Bulan Juli-Desember 2010

No.	Bulan	Jenis Pertemuan
1.	Juli	Pertemuan awal tahun ajaran
2.	Agustus	Supervisi guru
3.	September	Buka bersama dan halal bihalal
4.	Oktober	Rapat paguyuban koperasi
5.	Nopember	Rapat persiapan ulangan semester ganjil
6.	Desember	Rapat evaluasi KBM

Berdasarkan tabel 1.2. intensitas pertemuan relatif sedikit dan menunjukkan kesempatan yang terbatas menyebabkan guru merasa segan untuk menyampaikan laporan, masukan dan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan. Padahal dengan komunikasi yang baik dapat meningkatkan semangat kerja yang akhirnya diharapkan kinerja guru menjadi meningkat.

Berkaitan dengan kinerja guru, permasalahan lainnya adalah proses pengembangan kemampuan dan keahlian guru yang belum optimal. Hal ini salah satunya bisa dilihat dengan masih sedikitnya kegiatan dan keterbatasan semua guru untuk mengikuti seminar dan workshop serta program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang terbatas pada mata pelajaran tertentu dan pelaksanaannya yang kadang tidak tepat sesuai jadwal rutin. Berikut kegiatan seminar dan workshop guru SMK Widya Manggala Jakarta selama tahun ajaran 2009/2010 dan 2010/2011.

Tabel 1.3.
Kegiatan Seminar dan Workshop
Guru SMK Widya Manggala Jakarta

No.	Kegiatan	Tahun 2009/2010	keterangan	Tahun 2010/2011	keterangan
1	Seminar	1	Seminar Pembinaan SMK	-	
2	Workshop	4	Pelatihan Penyusunan Kisi-kisi dan Soal Test Kendali Mutu, Kajian Film Sang Pemimpi, Pembahasan Materi UN Ulang, Pembuatan Modul dan Bahan Ajar.	3	Workshop Bedah Soal, Diklat Perkantoran, Pelatihan Kompetensi Guru SMK
Jumlah		5		3	

Dari tabel 1.3. dapat disimpulkan kegiatan pengembangan kemampuan dan keahlian guru melalui kegiatan seminar dan wokshop masih sedikit, bahkan mengalami penurunan jumlah kegiatan, pada tahun ajaran 2009/2010 berjumlah lima kegiatan sedangkan tahun ajaran 2010/2011 jumlahnya turun menjadi tiga kegiatan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Masih adanya guru yang memiliki tingkat disiplin rendah.
2. Kurangnya peran kepemimpinan oleh kepala sekolah.
3. Komunikasi belum berjalan dengan optimal.

4. Terbatasnya kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kemampuan dan keahliannya.

1.3. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan maka fokus penelitian dapat dibatasi pada kepemimpinan dan komunikasi, maka masalah-masalah pokok yang akan dijawab melalui penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.
2. Apakah secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.
3. Apakah secara parsial komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.

1.4. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru, baik dalam korelasi sendiri-sendiri atau secara bersama-sama.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan titik pijak untuk merealisasikan aktivitas yang akan dilaksanakan sehingga perlu dirumuskan secara jelas. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.

2. Menganalisis pengaruh parsial kepemimpinan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.
3. Menganalisis pengaruh parsial komunikasi terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.

1.6. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoretis

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja.

2. Secara Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan peneliti dan pembaca, serta khususnya sebagai bahan masukan yang berarti di lembaga pendidikan SMK Widya Manggala Jakarta mengenai pentingnya pengaruh kepemimpinan dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.

1.7. Metodologi Penelitian

1.7.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel kinerja. Dalam penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru

SMK Widya Manggala Jakarta. Fenomena tersebut dapat didesain melalui fungsi matematis berikut:

$\hat{y} = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$, model persamaan multivariate, dengan

$\hat{y} = f(X)$, model persamaan bivariat

Desain penelitian ini menjelaskan bahwa secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta, demikian pula hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (kinerja).

1.7.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh subyek penelitian. Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diteliti (Sekaran, 2000:266). Menurut Sugiyono (2004:72) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK Widya Manggala Jakarta dengan jumlah sebanyak 30 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2004:73). Penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *saturation sampling* atau sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2004:78) Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampling bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil yaitu kurang dari 30 orang, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Istilah lainnya adalah sampel jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Roscoe dalam Sekaran (2000:277) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebaiknya jumlah sampel yang paling sesuai untuk hampir semua penelitian di antara 30 s/d 500 elemen. Gay dan Diehl berpendapat untuk penelitian deskriptif, sampelnya 10% dari populasi, penelitian korelasional, paling sedikit 30 elemen populasi, penelitian perbandingan kausal, 30 elemen per kelompok, dan untuk penelitian eksperimen 15 elemen per kelompok.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Widya Manggala Jakarta yang berjumlah 30 orang.

1.7.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapat informasi yang diperlukan dalam penelitian. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data-data dan bahan-bahan yang diperlukan yaitu:

1. Data Primer

a. Angket atau kuesioner

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diisi oleh responden tertutup dimana pertanyaan sudah disediakan jawabannya.

Kuesioner yang digunakan adalah jenis kuesioner tertutup dimana pertanyaan sudah disediakan jawabannya. Dalam penelitian ini

digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dan modelnya adalah *five-point*. Dengan menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap Jawaban dihubungkan dengan pertanyaan dengan kriteria bobot penilaiannya sebagai berikut:

Alternatif Jawaban	Bobot penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sementara itu sejumlah instrumen yang digunakan tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah dikembangkan menjadi indikator. Sehingga dari indikator-indikator inilah dapat dibuat pertanyaan dalam angket yang akan diberikan pada responden.

b. Interview

Interview atau wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari yang diwawancarai atau pengumpulan data dengan jalan atau cara berdialog langsung dengan para responden secara lisan.

c. Observasi

Metode observasi adalah pengumpulan data dilakukan dengan melihat, mengamati, dan mencatat informasi tentang gejala pada obyek yang diteliti.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang dikumpulkan dalam bentuk sudah jadi, sehingga penulis dapat secara langsung menggunakan data tersebut. Data tersebut berupa literature, jurnal, dan kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

1.7.4. Teknik Pengolahan Data

Pada penelitian ini seluruh pengolahan data analisis dilakukan dengan menggunakan piranti lunak (*Software*) SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 17.0. Dalam pengolahan data pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen-instrumen penelitian, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dipakai adalah data yang baik. Kemudian dilakukan uji kelayakan model menggunakan Asumsi BLUE.

1.7.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan. Ada tiga macam situasi

kepemimpinan yaitu mutu hubungan pimpinan-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi.

b. Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai proses pemberian pesan dari pengirim kepada penerima sehingga penerima memahami apa yang disampaikan. Sedangkan komunikasi organisasi adalah sebagai proses penyampaian informasi yang terjadi pada unit-unit dalam suatu organisasi. Komunikasi yang terjadi meliputi komunikasi ke bawah, terjadinya komunikasi ke atas, dan terjadinya komunikasi lateral atau horizontal.

c. Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan berdasarkan standar dalam periode tertentu. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

2. Pengukuran Variabel

Sebagaimana dikemukakan dalam teknik pengumpulan data yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa data primer dalam penelitian ini berasal dari penyebaran kuesioner atau angket. Variabel-variabel penelitian yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja dijabarkan dalam indikator. Selanjutnya indikator tersebut disusun ke dalam parameter berupa pertanyaan-pertanyaan. Variabel dan Indikator penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4.
Pengukuran Varibel Penelitian

Variabel	Indikator	Parameter	Skala dikonversi (MSI)
Kepemimpinan (Fred Fiedler dalam Wahjono: 2008)	Mutu Hubungan Pimpinan-Anggota	a) Kerjasama b) Kekeluargaan c) Keharmonisan	Interval
	Struktur Tugas	a) Pembagian tugas b) Menjalankan prosedur c) Petunjuk pelaksanaan tugas d) Kejujuran dan kesungguhan pelaksanaan tugas	
	Kekuasaan Posisi	a) Pengawasan b) Independensi c) Kesempatan mengembangkan diri d) Penghargaan e) Sanksi	
Komunikasi (Robbins: 2001)	Komunikasi ke Bawah	a) Pemberian perintah. b) Penyampaian informasi dari pimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan. c) Pemberian pujian atas prestasi kerja. d) Teguran atas pelanggaran kerja.	Interval
	Komunikasi ke Atas	a) Adanya laporan kepada atasan mengenai hasil pekerjaan. b) Pemberian gagasan c) Keterbukaan dalam hal pekerjaan.	
	Komunikasi Lateral	a) Terjadinya tukar pendapat atau sharing. b) Adanya diskusi-diskusi yang berkaitan dengan pekerjaan. c) Interaksi pribadi dengan teman sekerja	

Lanjutan Tabel 1.4.
Pengukuran Varibel Penelitian

Variabel	Indikator	Parameter	Skala dikonversi (MSI)
Kinerja (Mathis dan Jackson:2002)	Kuantitas Output	a) Jumlah output yang dikeluarkan b) Ketepatan menyelesaikan sejumlah pekerjaan rutin	Interval
	Kualitas Output	a) Kerapian b) Ketelitian c) Keterampilan	
	Jangka Waktu Output	a) Tepat waktu menyelesaikan pekerjaan b) Memanfaatkan waktu kerja untuk tugas tambahan yang diberikan	
	Kehadiran di Tempat Kerja	Tingkat kehadiran di tempat kerja	
	Sikap Kooperatif	a) Sikap kooperatif terhadap pimpinan, b) Sikap kooperatif terhadap teman sekerja c) Sikap kooperatif terhadap pekerjaan	

1.7.6. Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian yang berupa angket yang dibuat oleh peneliti perlu dilakukan uji coba instrumen untuk mengetahui validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keterandalan) angket sebagai syarat instrumen yang baik.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas Instrumen

Menurut Arikunto (2006:168) menyatakan validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat valid dari suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang

tinggi. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007:45). Untuk menguji tingkat validitas instrumen dalam penelitian dapat digunakan teknik analisis Koefisien Korelasi Pearson's Product Moment dengan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

r_{xy} = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah Skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden

Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika r hitung $>$ r kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji valid.
- 2) Jika r hitung $<$ r kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji tidak valid.

Cara menghitung atau menguji validitas adalah dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Direncanakan dari sampel sesungguhnya akan dilaksanakan uji validitas instrumen kepada responden, maka berdasarkan hasil dari uji validitas tersebut nantinya akan terlihat valid atau tidaknya data/item pertanyaan dalam penelitian tersebut. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2004:124). Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi Pearson's Product Moment untuk masing-masing item pernyataan dengan totalnya.

b. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Arikunto (2006:178) reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Suatu alat ukur dapat dikatakan reliabel bila dapat digunakan lebih dari satu kali dalam waktu yang berbeda, namun tetap menghasilkan yang relatif konsisten.

Menurut Ghozali (2007:42) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah:

- 1) Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.
- 2) Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan konsistensi internal untuk menguji reliabilitas. Teknik pengukuran yang dilakukan memakai rumus *Alpha Cronbach* yaitu:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right]$$

(Azwar, 1997:78)

Keterangan :

k = Banyaknya belahan tes

s_j^2 = Varians belahan j ; $j = 1, 2, \dots k$

s_x^2 = Varians skor tes

2. Transformasi Data (Peningkatan Data Ordinal ke Data Interval)

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap butir-butir kuesioner, langkah selanjutnya adalah merubah data atau peningkatan data

(Skala likert) ke data interval. mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametric yang mana data setidak-tidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*) (Riduwan dan Kuncoro, 2008:30). Langkah-langkah tranformasi data ordinal ke data interval sebagai berikut:

- a. Pertama perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang dibarkan.
- b. Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, dan 5 yang disebut frekuensi.
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi.
- d. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan per kolom skor.
- e. Gunakan Tabel Distribusi Normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan table Tinggi Densitas).
- g. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(\text{Densty at Lower Limit}) - (\text{Densty at Upper limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower limit})}$$

- h. Tentukan nilai transformasi dengan rumus: $Y = NS + [1 + |NS_{min}|]$

3. Uji Asumsi BLUE.

Hasil jawaban reponden atas kuesioner yang memiliki instrumen yang valid dan reliabel sebagaimana diatas, akan menghasilkan suatu model regresi. Namun model regresi yang dihasilkan belum tentu layak digunakan untuk penelitian. Untuk mengetahui kelayakan model sebagai model yang mampu berperan sebagai prediktor, model regresi tersebut akan diuji dengan kaidah parameter *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE) yakni penduga yang linear, tidak bias, dan dapat diprediksi.

Dalam penelitian ini pengujian model regresi linear dengan menggunakan kaidah parameter “BLUE” dilakukan melalui pengujian sebagai berikut :

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2007:9).

Untuk melihat ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena

VIF=1/tolerance). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0.01 atau sama dengan VIF > 10. Jika nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model dapat dikatakan bebas dari multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2007:105) Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Sebaliknya, jika varians residual berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Metode dalam uji heteroskedastisitas dapat menggunakan Uji koefisien korelasi Spearman's rho.

Salah satu cara lain untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable terikat (dependen) yaitu ZPRED dan nilai residualnya SRESID. Dasar analisis:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan linear atau tidak. Maksud dari pengujian ini adalah mengetahui apakah data-data yang digunakan linearitas (searah). Hubungan dikatakan linear bilamana laju perubahan dalam Y yang berhubungan dengan perubahan satuan-satuan X adalah konstan suatu jangkauan nilai-nilai X. Untuk melihat linearitas model regresi dapat dideteksi dengan membandingkan Sig. Untuk Deviation from Linearity $> \alpha = 0,05$ atau 5%.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dapat dilakukan melalui pendekatan grafik. Menurut Ghazali (2007:112) pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat

penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov. Cara yang dilakukan adalah membandingkan nilai Asymp. Sig dengan taraf signifikansi atau $\alpha = 5\%$

- 1) Jika nilai Asymp. Sig $< \alpha = 5\%$, berarti pada model berasal dari data yang berdistribusi tidak normal.
- 2) Jika nilai Asymp. Sig $> \alpha = 5\%$, berarti pada model berasal dari data yang berdistribusi normal.

4. Pengujian Hipotesis

Setelah uji persyaratan analisis telah dipenuhi maka dapat dilakukan pengujian hipotesis yang telah diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier ganda.

Langkah-langkah pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

a. Regresi Linear Berganda

Mencari persamaan regresi antara X dan Y

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$$

Dengan Metode Kuadrat Terkecil Nilai a , b_1 , dan b_2 dapat diperoleh dengan memakai aturan-aturan dalam matriks

$$a = \bar{Y} - b_1\bar{X}_1 - b_2\bar{X}_2$$

$$b_1 = \frac{\left(\sum_{i=1}^n X_2^2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_1Y\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_1X_2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_2Y\right)}{\left(\sum_{i=1}^n X_1^2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_2^2\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_1X_2\right)^2}$$

$$b_2 = \frac{\left(\sum_{i=1}^n X_1^2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_2Y\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_1X_2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_1Y\right)}{\left(\sum_{i=1}^n X_1^2\right)\left(\sum_{i=1}^n X_2^2\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_1X_2\right)^2}$$

b. Korelasi Linear Berganda

Korelasi linear berganda merupakan alat ukur mengenai hubungan yang terjadi antara variabel yang terikat. (variabel Y) dan dua atau lebih variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n).

Koefisien korelasi berganda disimbolkan R merupakan ukuran keeratan hubungan antara variabel terikat dan semua variabel bebas secara bersama-sama. Untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antar variabel dalam persamaan regresi, maka secara umum digunakan Koefisien determinasi (R^2) dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + \dots + b_n \sum X_n Y}{\sum Y^2}$$

Nilai R^2 akan berkisar 0 sampai 1. Apabila nilai $R^2 = 1$ menunjukkan bahwa 100 % total variasi diterangkan varians persamaan regresi. Sebaliknya apabila nilai $R^2 = 0$ menunjukkan bahwa tidak ada total variasi diterangkan varians persamaan regresi. Seberapa besar nilai R^2 kuat?. Nilai R dapat diterangkan dengan menggunakan pedoman dalam tabel 1.5. sebagai berikut:

Tabel 1.5.
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

c. Pendugaan dari Pengujian Koefisien Regresi Berganda

Kesalahan baku atau selisih taksir standar regresi adalah nilai menyatakan seberapa jauh menyimpangnya nilai regresi tersebut terhadap nilai sebenarnya. Nilai ini digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan suatu pendugaan dalam menduga nilai. Jika nilai ini sama dengan nol maka penduga tersebut memiliki tingkat ketepatan 100%.

Kesalahan baku atau selisih taksir standar regresi berganda dirumuskan:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum y^2 - b_1(\sum x_1 y) + b_2(\sum x_2 y)}{n - m}}$$

Keterangan:

S_e = Kesalahan baku regresi berganda

n = Jumlah pasangan observasi

m = Jumlah konstanta dalam persamaan regresi berganda.

Untuk koefisien b_1 dan b_2 kesalahan bakunya dirumuskan:

$$Sb_1 = \frac{S_e}{\sqrt{(\sum x_1^2 - nx_1^2)(1 - r^2 y_1)}}$$

$$Sb_2 = \frac{S_e}{\sqrt{(\sum x_2^2 - nx_2^2)(1 - r^2 y_1)}}$$

d. Pengujian Hipotesis Regresi berganda (Uji F atau Uji Simultan)

Bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (variabel X_1 dan variabel X_2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (variabel Y).

Langkah-langkah:

- Perumusan hipotesa

$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_n = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel X terhadap variabel Y .

$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_n \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel X terhadap variabel Y .

- Uji keberartian korelasi ganda (R) menggunakan statistik F dengan rumus:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

R = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel bebas

n = Banyaknya sampel

- Tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ dengan derajat bebas (df) = $\{(n - k - 1); k\}$, dimana n = jumlah sampel, k = jumlah variabel bebas.

- Kriteria keberartian adalah

Jika harga statistik $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel X_1, X_2, \dots, X_n secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y.

Jika harga statistik $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti variabel X_1, X_2, \dots, X_n secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y.

(Sudjana, 1996:91)

e. Regresi dan Korelasi Sederhana

1) Regresi linear sederhana

Secara umum data hasil pengamatan variabel Y dipengaruhi oleh variabel X dalam model populasi dari regresi sederhana adalah

$$Y = \alpha + \beta$$

Model persamaan tersebut setelah diminimaze melalui metode OLS diperoleh model persamaan dugaan sampelnya sebagai berikut:

$$\hat{Y}_i = a + bX_i + e$$

Keterangan:

Hal yang sama penduga b, dan a dapat diselesaikan melalui metode OLS sebagai berikut:

$$b = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X^2 - n\bar{X}^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

2) Korelasi linear sederhana

Untuk mengukur parameter hubungan antar variabel dan sah atau tidaknya hubungan variabel dapat diselesaikan sebagai berikut:

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

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan koefisien determinasi. Koefisien determinasi R^2 bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variabel dependen. Rumusnya:

$$Kd = r^2 \times 100\%, \text{ dimana:}$$

Kd = Nilai Koefisien determinasi

r = Nilai Koefisien korelasi

3) Pendugaan dari pengujian koefisien regresi sederhana

Kesalahan baku atau selisih taksir standar regresi adalah nilai menyatakan seberapa jauh menyimpangnya nilai regresi tersebut terhadap nilai sebenarnya.

Kesalahan baku atau selisih taksir standar regresi dirumuskan:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a \sum Y - b \sum XY}{n - 2}}$$

Keterangan:

Untuk koefisien a dan b kesalahan bakunya dirumuskan:

$$S_a = \sqrt{\frac{\sum X^2 (S_e)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}}$$

$$S_b = \frac{S_e}{\sqrt{\sum X^2 - n \bar{X}^2}}$$

4) Pengujian hipotesis regresi sederhana

Bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah:

- Perumusan hipotesa

$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_n = 0$, tidak ada pengaruh signifikan masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel Y .

$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_n \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel Y.

- Harga statistik melalui uji t:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t_{hitung} = Nilai t

r = Nilai Koefisien Korelasi

n = Jumlah sampel

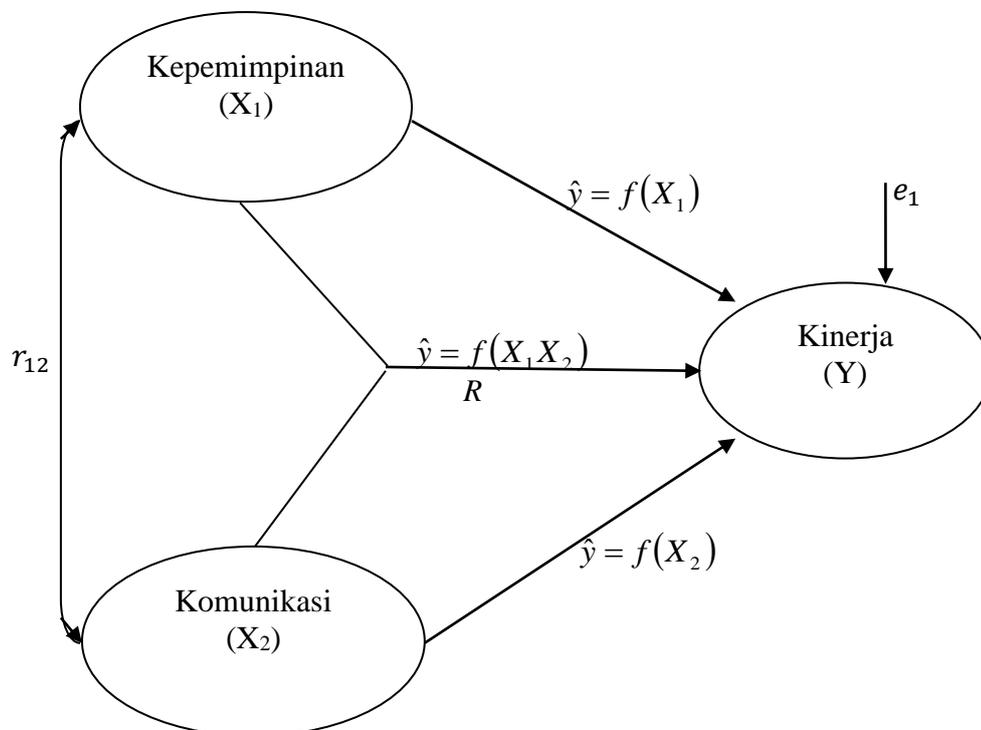
- Tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ dengan derajat bebas (df) = $n - 2$, dimana n = jumlah sampel.

- Kriteria keberartian adalah

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_1, X_2 terhadap variabel Y.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_1, X_2 terhadap variabel Y.

1.7.7. Desain Bagan Pengujian dan Asumsinya



Gambar 1.1. Desain Bagan Pengujian

Asumsi:

1. Pengaruh secara simultan variabel X_1 (kepemimpinan) dan X_2 (komunikasi) terhadap variabel Y (kinerja) dapat dirumuskan dengan model 1:

$$\hat{y} = f(X_1, X_2)$$

dengan asumsi probability variabel predictor adalah sama ($P = 0,000$)/< 0,05).

2. Pengaruh secara parsial variabel X_1 (kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja) dapat dirumuskan dengan model 2 :

$$\hat{y} = f(X_1)$$

dengan asumsi probability variabel predictor adalah tidak sama ($P \neq 0,000$)/ $< 0,05$).

3. Pengaruh secara parsial variabel X_2 (komunikasi) terhadap variabel Y (kinerja) dapat dirumuskan dengan model 3:

$$\hat{y} = f(X_2)$$

dengan asumsi probability variabel predictor adalah tidak sama ($P \neq 0,000$)/ $< 0,05$).

1.7.8. Sistematika Penulisan Tesis

Sebagai gambaran umum tentang penelitian atau studi secara komprehensif diuraikan dalam sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan secara rinci tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, maksud penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan metodologi penelitian.

BAB II: LANDASAN TEORI

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori dengan bahasan-bahasan penelitian yang dijadikan uraian dalam pembahasan masalah yang diangkat pada penulisan ini, teori tersebut mengenai budaya organisasi, kemudian konsep-konsep kepemimpinan dan komunikasi, serta kinerja. Selain itu diuraikan juga tentang penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan diakhiri dengan hipotesis penelitian.

BAB III: GAMBARAN UMUM SMK WIDYA MANGGALA JAKARTA

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah perkembangan SMK Widya Manggala Jakarta, organisasi dan manajemen yang meliputi visi dan misi dan struktur organisasi. Dijelaskan juga tentang kegiatan organisasi serta data-data dokumentasi yang terkait dengan variabel yang diteliti.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang analisis hasil hasil penelitian terdiri dari deskripsi dan tanggapan responden. Sedangkan pembahasan temuan penelitian terdiri dari uji kelayakan model dengan asumsi BLUE dan pengujian hipotesa pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta baik secara simultan maupun parsial.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini diberikan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan dan saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian bagi SMK Widya Manggala Jakarta dan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail. Seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detail yang dituntut organisasi dan para karyawannya.
3. Orientasi hasil. Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Orientasi manusia. Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan organisasi.
5. Orientasi tim. Seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim) ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresivitas. Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerjasama.
7. Stabilitas. Seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status *quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya yang kuat yaitu budaya organisasi yang nilai-nilai dasarnya tertanam secara kokoh dan diterima secara luas oleh para anggota organisasi.

Tanda-tanda bahwa suatu budaya organisasi kuat:

1. Nilai-nilai diterima luas.
2. budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.
3. Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi.
4. Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi. Wirawan (2008:35).

1. Identitas organisasi.
2. Menyatukan organisasi.
3. Reduksi konflik.
4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok.
5. Reduksi ketidakpastian.
6. Menciptakan konsistensi.
7. Motivasi.
8. Kinerja organisasi.
9. Keselamatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Robbins dan Coulter, 2007:177). Menurut George R. Terry dalam Thoha (2007:5) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Dari definisi tersebut, dapat diambil suatu pengertian bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan.

2.2.1. Peran Kepemimpinan

Pengertian peran itu sendiri adalah adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Menurut Siagian (2002:66) ada tiga bentuk peranan kepemimpinan atau peran yang dapat dimiliki pemimpin dalam organisasi, yaitu:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Yaitu peran interaksi yang harus dilakukan pimpinan terhadap stake holder internal maupun eksternal. Peran yang harus ditampilkan meliputi:

- a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan ini berupa aktivitas interaksi dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat legal dan seremonial.

- b. Selaku pemotivator. Peran ini berupa tanggung-jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahannya.
 - c. Peran selaku penghubung. Peran sebagai penghubung ini, untuk membentuk jaringan luas dengan memberi perhatian khusus bagi mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga bagi pihak yang memiliki informasi yang diperlukan bagi organisasi.
2. Peranan yang bersifat informasional

Peranan informasional, yaitu peran yang terkait dengan lalu lintas informasi. Peran tersebut terbagi atas tiga bentuk yakni:

- a. Pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Dalam hal ini, pemimpin harus mengambil langkah-langkah agar informasi yang bermutu yang diterima.
 - b. Peranan sebagai pembagi atau diseminator informasi. Peran ini menuntut pimpinan untuk memahami makna informasi yang diterima untuk disalurkan pada orang dalam organisasi.
 - c. Peran selaku juru bicara organisasi, yaitu penyalur informasi pada pihak luar organisasi.
3. Peran pengambilan keputusan

Peran pengambil keputusan, yaitu meliputi empat bentuk peran:

- a. Selaku entrepreneur yaitu peran yang menuntut pemimpin untuk mampu mengkaji secara terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi untuk dicari peluang yang dapat dimanfaatkan.

- b. Peredam gangguan, yaitu peran yang menuntut pimpinan untuk mampu mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Pembagi sumber daya, yaitu peran untuk mengalokasikan sumber dana dan daya organisasi.
- d. Perunding bagi organisasi, yaitu peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dengan pihak-pihak yang berada di luar organisasi.

2.2.2. Kualifikasi Seorang Pemimpin

Chester I. Barnard dalam Siswanto (2007:154) berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki dua aspek diantaranya:

1. Kelebihan individual dalam hal teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki persepsi yang tepat, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki ingatan yang baik, serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan.
2. Keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran, dan keberhasilan.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam Siswanto (2007:155) mengklasifikasikan keahlian yang diperlukan bagi seorang manajer menjadi tiga:

1. Mengerti perilaku masa lampau.
2. Memprediksi perilaku masa depan.

3. Pengarahan, perubahan, dan pengendalian Perilaku.

Menurut Siswanto (2007:155) pada esensinya kualifikasi kepemimpinan yang memungkinkan seorang manajer memainkan perannya dalam menopang kondisi yang ada meliputi hal-hal berikut:

1. Watak dan kepribadian yang terpuji.
2. Prakarsa yang tinggi.
3. Hasrat melayani bawahan.
4. Sadar dan paham kondisi lingkungan.
5. Intelegensi yang tinggi.
6. Berorientasi ke masa depan.
7. Sikap terbuka dan lugas.
8. Widiasuara yang efektif.

2.2.3. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Tiga penemuan yakni Iowa, Ohio, dan Michigan merupakan tonggak sejarah yang amat penting dari studi kepemimpinan dengan penekanan pada ilmu perilaku organisasi (Thoha, 2007:31). Sayangnya tiga penemuan tersebut masih terbatas, dan penelitian kepemimpinan relatif masih merupakan permulaan yang dini. Berikut beberapa teori tentang kepemimpinan:

1. Teori sifat (*Trait theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

- a. Kecerdasan.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2. Teori kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologi sosial. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3. Teori situasional dan model kontijensi

Dimulai pada tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua mampu ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fielder mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektifitas kepemimpinan.

Fred Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*assumed similarity between opposites*, ASO) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*least preferred coworker*, LPC). ASO memperhitungkan derajat kesamaan di antara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerja. Dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau yang memberikan suatu gambaran yang relative menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).

- b. Gaya yang berorientasi tugas atau “hard nosed” dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (LPC).

Fiedler memberi kesimpulan bahwa harus diberikan perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional.

4. Model kepemimpinan kontijensi dari Fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitiannya terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model kontijensi kepemimpinan yang efektif.

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- a. Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting didalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- b. Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ke tiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:

- a. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi).
- b. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi).
- c. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi)

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

Lebih lanjut Wahjono (2008:171) memberi penjelasan tentang pendapat Fiedler di atas tentang identifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu keefektifan gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Mutu hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relations*), bila anggota kelompok menghormati pemimpinnya karena kepribadian, karakter, atau kemampuan, maka manajer tidak perlu mengandalkan kekuasaan dan wewenang formal.

- b. Struktur tugas (*task structure*), dalam tugas yang terstruktur, manajer secara otomatis mempunyai kekuasaan yang tinggi, sebaliknya dalam tugas yang tidak terstruktur kekuasaan mereka hilang.
 - c. Kekuasaan posisi (*Position Power*), kekuasaan posisi yang tinggi menyederhanakan tugas pemimpin dalam memengaruhi orang lain, sedangkan kekuasaan posisi rendah membuat tugas pemimpin menjadi lebih sulit.
5. Teori jalan kecil – tujuan (*path-goal theory*)

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontingensi, dapat pula didekati dari teori path goal yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan disatu pihak sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Secara pokok teori path-goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Teori *path-goal* versi House, memasukan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

- b. Kepemimpinan yang mendukung. Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun, pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi para prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dengan kata lain, pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goal*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus menggunakan gaya yang paling sesuai terhadap variable-variabel lingkungan yang ada.

6. Pendekatan “*Social Learning*” dalam Kepemimpinan

Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social learning* merupakan teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan,

interaksi timbal-balik antara pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri. Teori ini agak komprehensif dan memberikan dasar-dasar teori yang jelas dalam rangka memahami kepemimpinan. Pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup, dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.

2.2.4. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya pasti akan selalu mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Menurut G. R. Terry dalam Siswanto (2007:158), mengemukakan tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pribadi.

Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi dilakukan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan.

2. Kepemimpinan nonpribadi

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi, baik rencana, instruksi, maupun program penyaliaannya.

3. Kepemimpinan otoriter.

Manajer otoriter biasanya bekerja keras secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku secara ketat. Meskipun agak kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarnya.

4. Kepemimpinan demokratis.

Pada kepemimpinan yang demokratis beranggapan ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab, maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan. Setiap individu bawahan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.

5. Kepemimpinan paternalistis.

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

6. Kepemimpinan menurut bakat.

Biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya system persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai

kelemahan di antara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia terlibat di dalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.

Purwanto (1992:48) membagi tiga gaya kepemimpinan yang pokok yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratis.

Gaya kepemimpinan ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya. Bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah.

2. Gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan ini memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam organisasi, anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan kritik demi kemajuan organisasi.

3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*.

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada para bawahan. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin bersifat pasif dan tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas yang berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi

perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh faktor, baik yang berasal dari dalam diri pribadinya maupun faktor yang berasal dari luar individu pemimpin tersebut.

2.3. Komunikasi

Menurut Robbins (2001:310) komunikasi mencakup pertransferan dan pemahaman makna. Menurut Muhammad (2009:4) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

Jadi, komunikasi adalah proses pemberian pesan dari pengirim kepada penerima sehingga penerima memahami apa yang disampaikan. Berdasarkan telaah tentang pengertian komunikasi, selanjutnya dapat menyebutkan pengertian tentang komunikasi organisasi.

Katz dan Kahn dalam Muhammad (2009:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi, dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Selanjutnya, dikatakan bahwa organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

Jadi, komunikasi organisasi adalah sebagai proses penyampaian informasi yang terjadi pada unit-unit dalam suatu organisasi.

2.3.1. Komponen Dasar Komunikasi

Komunikasi merupakan proses dua arah atau timbal balik, maka dari itu komunikasi memiliki komponen-komponen yang dapat menunjang

keberlangsungan prosesnya. Komponen dasar komunikasi ada lima, yaitu: pengirim pesan, pesan, saluran, penerima pesan dan balikan (Muhammad, 2009:17).

1. Pengirim pesan

Adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan/ *encode* arti tersebut ke dalam satu pesan. Sesudah itu baru dikirim melalui saluran.

2. Pesan

Adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio, dsb. Pesan nonverbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.

3. Saluran/Media

Adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. Saluran yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat atau media untuk menyampaikan pesan seperti buku, radio, televisi, surat kabar. Di samping itu kita juga dapat menerima pesan melalui alat indera penciuman, alat pengecap dan peraba.

4. Penerima pesan

Adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

5. Balikan

Adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif.

2.3.2. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Seiler dalam Muhammad (2009:19) menjelaskan empat prinsip dasar yang harus dipenuhi ketika berlangsungnya sebuah proses komunikasi yaitu:

1. Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti.

2. Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi.

3. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Interaksi dalam hal ini adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seseorang berbicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian temannya yang mendengar memberikan reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakan itu. Banyak dalam percakapan tatap muka kita terlibat dalam proses pengiriman pesan secara simultan tidak terpisah seperti contoh diatas. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi.

4. Komunikasi dapat disengaja maupun tidak disengaja

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Tetapi apabila pesan yang tidak sengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya maka itu dinamakan komunikasi tidak sengaja.

2.3.3. Fungsi Komunikasi

Menurut Robbins (2001:310) komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi.

1. Kendali

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

2. Motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.

3. Pengungkapan emosional

Bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

2.3.4. Arah Komunikasi

Menurut Robbins (2001:314) komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral (menyisi). Dimensi vertikal dapat dibagi lebih lanjut menjadi ke bawah dan ke atas.

1. Komunikasi ke bawah.

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari pada

komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

2. Komunikasi ke atas.

Komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

3. Komunikasi lateral.

Komunikasi yang terjadi di antara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada tingkat yang sama atau di antara setiap personil yang secara horizontal ekuivalen.

2.3.5. Aspek-Aspek Komunikasi Dalam Organisasi

Pace dan Faules (2002:553) mengatakan komunikasi organisasi meliputi aspek-aspek, yaitu:

1. Peristiwa komunikasi

Berkaitan dengan seberapa jauh informasi diciptakan, ditampilkan, dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi. Dalam konteks komunikasi organisasi mengolah dan memproses informasi tersebut ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar organisasi berjalan

efektif yaitu kualitas media informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi, dan ketepatan informasi.

2. Iklim komunikasi organisasi.

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Dalam melakukan interaksi, pimpinan organisasi sebagai seorang komunikator harus dapat memilih metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan sehingga tercapai kepuasan atas komunikasi atau tercipta iklim komunikasi organisasi yang menyenangkan. Iklim komunikasi merupakan citra makro bagi organisasi.

3. Kepuasan komunikasi organisasi.

Kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya.

2.4. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Faustino Cardoso Gomes dalam Mangkunegara (2009:9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2002:78).

Berdasarkan definisi diatas, maka yang dimaksud kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan berdasarkan standar dalam periode tertentu.

2.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Gibson (1999:53) ada tiga perangkat variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu:

1. Variabel individu, terdiri dari kemampuan dan ketrampilan, latar belakang, dan demografis.
2. Variabel organisasional terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan
3. Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:82) menyatakan bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2009:15) faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Mangkunegara (2009:16) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori konvergensi dari William Stern.

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fungsi fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mengelola dan mendayagunakan potensinya dengan optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai.

2.4.2. Pengukuran Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78), pada dasarnya pengukuran kinerja di dasarkan pada lima hal berikut:

1. Kuantitas output, yaitu menyangkut jumlah output yang dihasilkan dan ketepatan untuk menyelesaikan pekerjaan rutin.
2. Kualitas output, meliputi ketepatan waktu dalam menghasilkan output yaitu menyangkut kerapian, ketelitian, dan keterampilan
3. Jangka waktu output, yaitu pemanfaatan waktu yang telah disesuaikan.
4. Kehadiran ditempat kerja.
5. Sikap kooperatif, yaitu menyangkut cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, karyawan lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk penyelesaian secara bersama-sama.

Menurut Noel et.al dalam As'ad (1995:29) ada enam kriteria yang digunakan untuk sejauh mana kinerja karyawan secara individu.

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dan mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

2.4.3. Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2009:22) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.4.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002:81). Menurut Hasibuan (2005:87) penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama yaitu penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82).

Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2005:89) sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam kantor.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian, bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Hasibuan (2005:96), metode penilaian kinerja pegawai pada dasarnya dikelompokkan atas dasar:

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja pegawai dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Termasuk dalam metode tradisional adalah:

- a. *Rating scale* merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, di mana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi terhadap tujuan kerjanya.
- b. *Employee comparison* merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lain.
- c. *Check list* merupakan metode di mana penilai tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d. *Freeform essay* merupakan metode di mana seorang penilaian diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan pegawai yang sedang dinilai.
- e. *Critical incident* merupakan metode di mana penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja pegawai. Termasuk dalam metode modern ini adalah:

- a. *Assessment centre*, metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus.
- b. *Management by objective (MBO = MBS)*, dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c. *Human asset accounting*, dalam metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya tenaga kerja meningkat labapun akan meningkat, maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang hasil penelitiannya dapat dijadikan bahan uji banding bagi penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan bahan masukan dan uji banding bagi peneliti untuk melakukan penelitian:

Jatmika (2010) mengadakan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.

Harfam Jaya Makmur. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan komunikasi sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang positif, relatif sangat kuat dan signifikan antara faktor kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan dan parsial.

Van Houten (2007) meneliti tentang analisis kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktifitas kerja pegawai PT. Dharma Polimetal. Variabel yang digunakan adalah variabel kepemimpinan dan komunikasi sebagai variabel bebas dan variabel produktifitas kerja sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh adalah semua variabel baik secara simultan dan parsial dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas pegawai.

Tarigan (2006) melakukan penelitian tentang analisi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Twins Sukses Abadi Belawan. Variabel yang digunakan adalah variabel komunikasi sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat. Hasil penelitian adalah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Muslim (2006) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Variabel yang digunakan adalah variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Latifah (2003) meneliti tentang hubungan kepemimpinan sekolah dan budaya mutu dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tegal. Variabel yang digunakan adalah variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya mutu sebagai variabel bebas dan variabel kinerja guru sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh adalah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya mutu baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

2.6. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Banyak aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu kinerja, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada

diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Ada tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu keefektifan gaya kepemimpinan yaitu mutu hubungan pimpinan-anggota, struktur tugas dan kekuasaan posisi.

Proses dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi adalah proses komunikasi. Melalui organisasi terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman. Mengingat fungsinya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi.

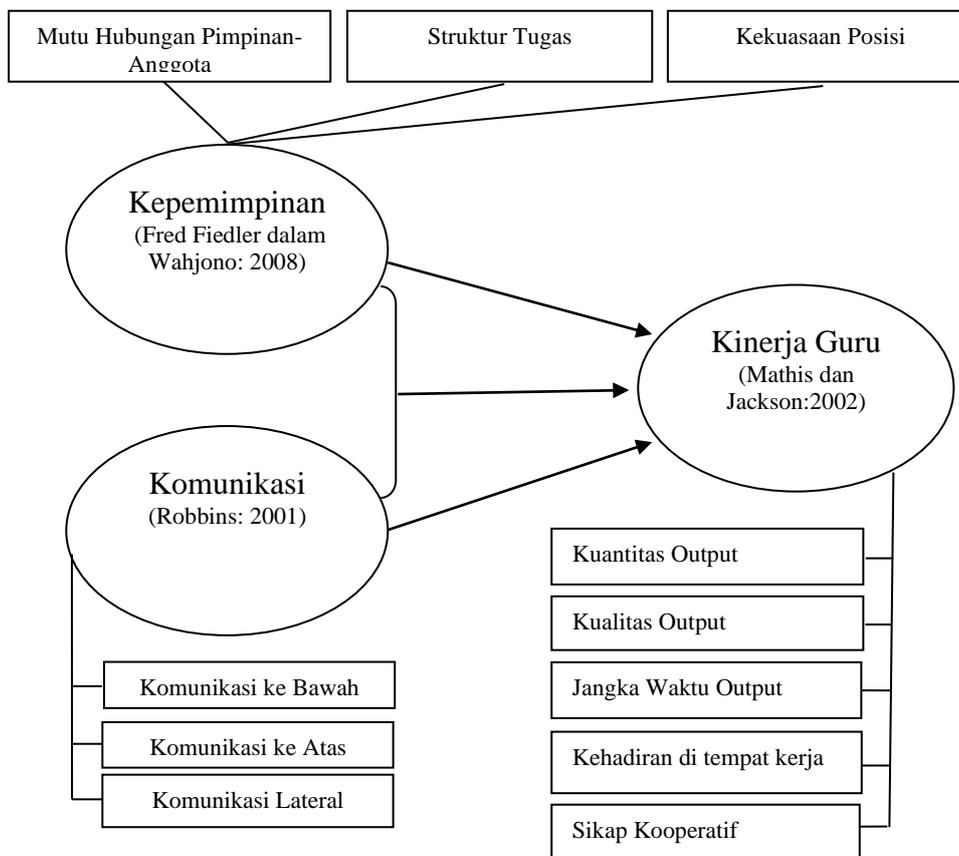
Dalam organisasi komunikasi memiliki fungsi penting terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan fungsi komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami cara-cara dan macam komunikasi yang baik dengan bawahan, sejawat, maupun dengan atasan. Hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi yang baik akan menjadi pemicu tumbuh dan meningkatnya kinerja.

Komunikasi menjalankan empat fungsi yaitu sebagai kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Tidak ada satupun dari keempat fungsi tadi seharusnya dilihat sebagai lebih penting daripada yang lain. Agar

berkinerja efektif, kelompok perlu mempertahankan ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi dan mengambil pilihan keputusan. Indikator komunikasi yang dapat digunakan dalam organisasi adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi lateral.

Demikian pula pelaksanaannya dalam organisasi sekolah, peran kepemimpinan yang sesuai dan terjadinya komunikasi yang baik menyebabkan guru mempunyai keinginan untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya tercipta kinerja guru sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang akan menjadi jawaban sementara dari perumusan permasalahan yang telah diuraikan di atas.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.
2. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.
3. Secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta.

BAB III

GAMBARAN UMUM SMK WIDYA MANGGALA JAKARTA

3.1. Sejarah Perkembangan SMK Widya Manggala Jakarta

Yayasan Widya Manggala Bakti Jakarta adalah yayasan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan yang berdiri sejak tahun 1988. Pada awalnya yayasan ini membuka sekolah untuk pertama kali pada unit Sekolah Menengah Atas (SMA) pada Oktober 1988 dengan jurusan IPA dan IPS. Semakin bertambah siswa di Sekolah Menengah Atas (SMA), maka Yayasan Widya Manggala Bakti membuka Sekolah Menengah Pertama (SMP) tahun 1992, dan atas keinginan masyarakat sekitar dan masyarakat luas akan sekolah menengah kejuruan maka Yayasan Widya Manggala Bakti mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tahun 1994. Pada awalnya sekolah tersebut masih berstatus diakui oleh pemerintah tetapi pada tahun 2000 sekolah tersebut berstatus disamakan oleh pemerintah setempat, tetapi seiring dengan berjalannya waktu lambat tahun sekolah ini telah mendapatkan sertifikat akreditasi dari Menteri Pendidikan Nasional Jakarta pada tahun 2006.

Yayasan Widya Manggala Jakarta mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tahun 1994 dengan jurusan pada awalnya Sekretaris sampai dengan tahun 1998, pada tahun 1999 berubah menjadi jurusan Bisnis dan Manajemen sampai dengan 2003, dan pada awal tahun 2004 jurusan Bisnis dan Manajemen berubah kembali menjadi jurusan Sekretaris sampai dengan

tahun 2007. Setelah adanya keputusan dari Dinas Pendidikan Pemerintah DKI Jakarta mengatakan bahwa sejak awal tahun 2008 jurusan Sekretaris berubah nama menjadi jurusan Administrasi Perkantoran sampai saat ini.

SMK Widya Manggala Jakarta pada awalnya hanya mempunyai siswa/i sebanyak 20 orang tetapi pada tahun 1998 SMK Widya Manggala mendapatkan pertumbuhan siswa yang secara berkala menjadi 60 orang. Setelah melihat adanya pertumbuhan siswa SMK Widya Manggala selama 10 tahun, maka Yayasan Widya Manggala mempunyai ide/gagasan untuk menambah ruang belajar, ruang praktek, dan ruang komputer serta gudang. Dan pada awal Desember tahun 2008 akhirnya Yayasan Widya Manggala melakukan renovasi bangunan yang cukup luas untuk dapat dipergunakan dalam kegiatan belajar mengajar serta menambah fasilitas yang sudah ada seperti dengan membuat ruang AC, ruang komputer, ruang praktek kejuruan, ruangan kelas menggunakan LCD proyektor dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) setiap harinya.

SMK Widya Manggala Jakarta ini yang secara institusional, merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas pendidikan kejuruan. Secara geografis, SMK Widya Manggala Jakarta ini terletak di jalan Mujahidin No. 17 RT 05 RW 02 Kelurahan Rambutan, Kecamatan Ciracas, Jakarta Timur. Kelurahan Rambutan adalah salah satu kelurahan di kecamatan Ciracas, Jakarta Timur, di utara berbatasan dengan kelurahan Kramat Jati (dengan jalan raya Bogor sebagai pemisah), di selatan berbatasan dengan kelurahan Ciracas, di timur berbatasan dengan kelurahan Ceger (terpisah oleh jalan tol jagorawi),

dan di barat berbatasan dengan kelurahan Susukan. Di kelurahan ini juga terdapat salah satu terminal antar kota antar provinsi yang cukup besar yaitu terminal kampung Rambutan.

SMK Widya Manggala Jakarta telah menempati tanah serta gedung milik sendiri. Tanah tersebut telah dipergunakan untuk pergedungan seperti ruang kelas, laboratorium komputer, ruang praktek kesekretarisan, ruang ibadah, ruang guru dan TU, ruang OSIS, ruang kantin, ruang penjaga, halaman/ lapangan olahraga dan kegiatan lainnya, tempatnya strategis karena tidak jauh dari jalan raya, sehingga masalah transportasi tidak ada kendala.

3.2. Organisasi dan Manajemen

3.2.1. Visi dan Misi

SMK Widya Manggala Jakarta mempunyai visi dan misi dalam meningkatkan mutu kualitas pendidikan SMK Widya Manggala Jakarta, yaitu:

1. Visi

SMK Widya Manggala menghasilkan tamatan yang ahli di bidangnya, siap dipakai Dunia Kerja/Dunia Industri pengguna lulusan dan kompeten, serta mampu berkompetensi dalam Dunia Kerja/Dunia Industri.

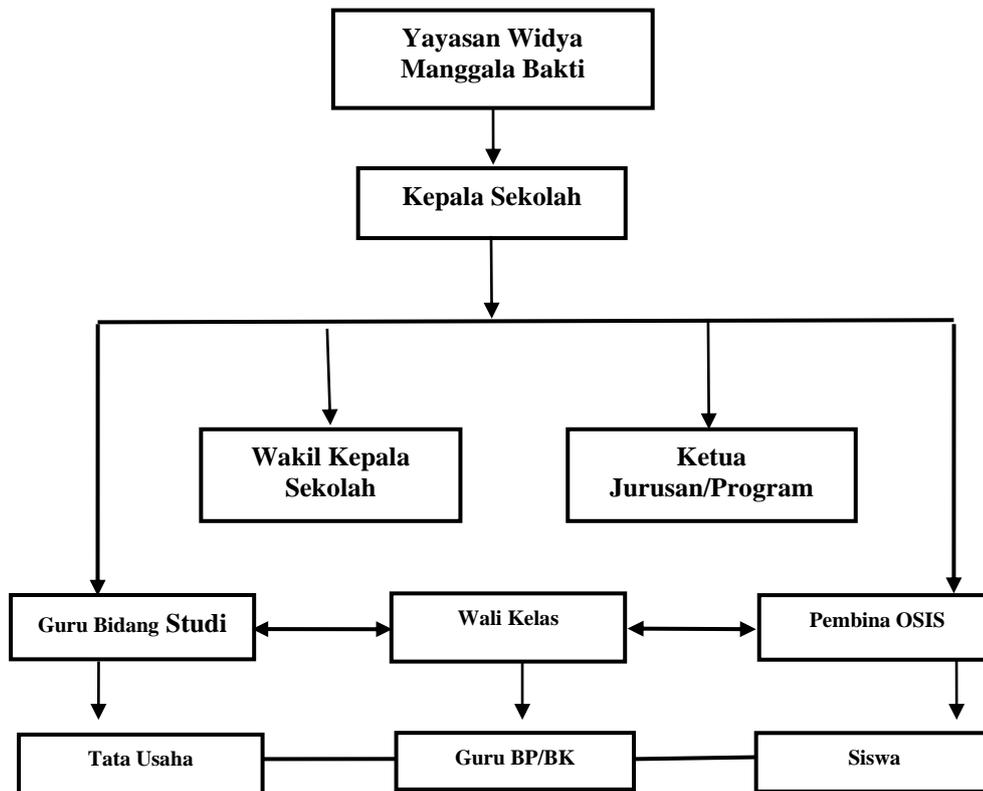
2. Misi

Misi dari SMK Widya Manggala:

- a. Mengelola proses belajar mengajar yang efektif dan efisien serta berakhlak mulia.
- b. Memberikan kepuasan kepada peserta didik, guru, karyawan dan pengguna lulusan.

- c. Memberikan kesempatan pada tenaga kependidikan dan non pendidikan dalam mengembangkan profesionalisme.

3.2.2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja



Gambar 3.1. Struktur Organisasi SMK Widya Manggala

Organisasi akan berjalan baik dan lancar apabila organisasi memiliki sistem organisasi yang sesuai dengan keadaan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka SMK Widya Manggala Jakarta membentuk struktur organisasi perusahaan agar tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing staff atau karyawan menjadi jelas. Pembagian tugas organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Ketua Yayasan tugasnya adalah melakukan pengawasan dan pengarahan kepada Kepala Sekolah dalam mengelola dan mengatur sekolah.

2. Kepala Sekolah mempunyai tugas yaitu:
 - a. Memimpin Sekolah.
 - b. Mengatur dan memberikan arahan/masukan kepada seluruh guru dan karyawan.
 - c. Melihat dan memeriksa kondisi lingkungan di sekolah.
 - d. Mengecek dan mengatur kedisiplinan dari guru serta siswa.
 - e. Mengontrol atau menghendel semua permasalahan yang ada disekitar baik siwa, guru, karyawan serta lingkungan sekitar dan hal-hal lainnya.
3. Wakil Kepala Sekolah mempunyai tugas yaitu:
 - a. Membuat Kalender Pendidikan atau kegiatan dalam 1 tahun ke depan.
 - b. Memberikan informasi-informasi yang bersangkutan dengan kegiatan belajar mengajar.
 - c. Menentukan guru-guru bidang studi sesuai dengan jurusan pendidikan terakhir.
 - d. Menentukan pembuatan Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP), dan lain-lain.
4. Ketua Jurusan atau Ketua Program mempunyai tugas yaitu:
 - a. Membuat jadwal kegiatan-kegiatan SMK selama 1 tahun ke depan sesuai dengan kalender pendidikan.
 - b. Memberikan informasi yang berkaitan dengan jurusan yang ada, atau informasi mengenai lowongan kerja/praktek kerja lapangan.

- c. Mampu mengarahkan anak-anak didik untuk terjun langsung mengenal Dunia Usaha/Dunia Industri.
 - d. Melakukan kerjasama dengan Dunia Usaha/Dunia Industri, dan lain-lainnya.
5. Pembina OSIS mempunyai tugas yaitu:
- a. Membuat jadwal kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan OSIS selama jangka waktu 1 tahun, seperti kegiatan pemilihan OSIS, kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Sekolah (LDKS), dan lain-lain.
 - b. Membina dan mengarahkan seluruh anggota OSIS.
 - c. Menyiapkan program pengembangan diri, dan lain-lain.
6. Wali Kelas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
- a. Pengelolaan kelas.
 - b. Penyelenggaraan administrasi kelas meliputi:
 - 1) Denah tempat duduk siswa.
 - 2) Papan absensi siswa.
 - 3) Daftar pelajaran kelas.
 - 4) Daftar piket kelas.
 - 5) Buku absensi siswa.
 - 6) Buku kegiatan pembelajaran/buku kelas.
 - 7) Tata tertib siswa.
 - c. Penyusunan pembuatan statistik bulanan siswa.
 - d. Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (Legger).

- e. Pembuatan catatan khusus tentang siswa, dan lain-lain.
7. Guru Bidang Studi mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Menyiapkan perangkat pengajaran (Rincian Minggu Efektif, Program semester/tahunan, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran).
 - b. Menentukan SKBM sekaligus memberikan penilaian terhadap masing-masing siswa dan mengisi daftar nilai.
 - c. Melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar.
 - d. Membuat analisa terhadap hasil evaluasi belajar sekaligus melaksanakan.
 - e. Menyusun dan merencanakan program perbaikan dan pengayaan (Remedial) bagi siswa yang nilainya dibawah SKBM.
 - f. Menyediakan alat peraga yang mendukung.
 - g. Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.
 - h. Melaksanakan tugas-tugas tertentu dari sekolah.
 - i. Membuat LKS.
 - j. Membuat catatan hasil kemajuan belajar.
 - k. Memiliki daftar hadir.
 - l. Mendukung tata tertib kelas dan tata tertib sekolah.
8. Guru Bidang Studi mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Penyusunan dan pelaksanaan program bimbingan dan konseling.
 - b. Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi anak didik tentang kesulitan belajar.

- c. Memberikan layanan dan bimbingan kepada anak didik agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar.
 - d. Memberikan saran dan pertimbangan kepada anak didik dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.
 - e. Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling.
 - f. Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling.
 - g. Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar.
 - h. Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling.
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling.
9. Tata Usaha mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Menyusun program tata usaha.
 - b. Membantu mengelola keuangan sekolah.
 - c. Membagi tugas tata usaha dan pembantu pelaksana.
 - d. Membina dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah.
 - e. Memberi penilaian hasil kerja karyawan sekolah.
 - f. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan sekolah.
 - g. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan sekolah secara berkala.
10. Siswa
- a. Taat pada guru, karyawan serta kepala sekolah.

- b. Menghormati guru, karyawan, kepala sekolah serta saling menghargai sesama teman.
- c. Membantu kelancaran pelajaran baik di kelas maupun di sekolah pada umumnya.
- d. Melengkapi diri dengan alat-alat belajar yang diperlukan.
- e. Ikut menjaga nama baik sekolah, guru, dan pelajar pada umumnya, baik di dalam maupun di luar sekolah.
- f. Ikut terlibat dan bertanggungjawab atas program sekolah.
- g. Ikut bertanggungjawab atas kebersihan dan pemeliharaan gedung serta fasilitas sekolah lainnya.
- h. Menyelesaikan administrasi (uang sekolah) selambat–lambatnya tanggal sepuluh (10) pada setiap bulan yang bersangkutan.
- i. Setiap siswa wajib memakai seragam yang telah ditentukan sekolah.
- j. Siswa yang menggunakan kendaraan wajib menempatkan kendaraan pada tempat yang telah ditentukan dalam keadaan terkunci.
- k. Ikut membantu agar tata tertib sekolah dapat berjalan dan ditaati.

3.3. Kegiatan Organisasi

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada SMK Widya Manggala Jakarta maka dapat penulis ketahui bahwa kegiatan yang dilakukan pada SMK Widya Manggala adalah usaha yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan yang menerima siswa/i baru, dan juga siswa pindahan untuk menjadi siswa dan SMK Widya Manggala Jakarta mempunyai program keahlian Administrasi Perkantoran.

SMK Widya Manggala Jakarta adalah sekolah kejuruan yang bergerak dalam bidang pendidikan yang berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan Republik Indonesia dan dalam wilayah Suku Dinas Pendidikan Menengah Kota Administrasi Jakarta Timur. SMK Widya Manggala dapat memenuhi kebutuhan operasionalnya dari iuran rutin bulanan peserta didik yang mana biaya pendidikan peserta didik tersebut digunakan untuk kegiatan operasional sekolah yang tujuan utamanya peserta didik dapat belajar dengan fokus demi mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan pendidikan dasar dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui setara SMP/MTs. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.

Tujuan Sekolah Menengah Kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejurumannya.

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh SMK Widya Manggala Jakarta adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Adalah kegiatan yang dilakukan oleh para guru serta siswa dalam jangka waktu tiga tahun. Dan setiap tiga bulan setelah Kegiatan Belajar Mengajar berlangsung maka akan dilakukan Ujian Tengah Semester, serta dalam

jangka waktu enam bulan siswa/i wajib mengikuti Ujian Akhir Semester untuk memperoleh nilai akhir dan penentuan naik atau tidaknya kelas selanjutnya. Dimana kegiatan tersebut wajib diikuti oleh seluruh siswa/i SMK Widya Manggala.

2. Kegiatan Praktek Kerja Lapangan (PKL)

Kegiatan Praktek Kerja Lapangan (PKL) biasanya dilakukan oleh siswa/i SMK Widya Manggala yang menduduki kelas XI, dimana siswa/i diwajibkan untuk mencari perusahaan, dunia industri untuk tempat pelaksanaan praktek kerja lapangan dimaksudkan agar siswa dapat bersosialisasi dengan dunia usaha/industri, apabila siswa tidak mendapatkan perusahaan untuk tempat praktek kerja lapangan maka pihak sekolah akan membantu dengan cara memberikan nama-nama perusahaan yang bekerja sama dengan pihak sekolah.

3. Kegiatan OSIS

Kegiatan OSIS dilakukan untuk pengembangan diri siswa SMK Widya Manggala, dalam kegiatan OSIS tersebut di dalamnya termasuk kegiatan ekstrakurikuler, serta dilakukan pemilihan OSIS setelah tahun pelajaran baru, perkiraan di bulan Agustus. SMK Widya Manggala juga melakukan kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Sekolah (LDKS) yang dilakukan di luar sekolah seperti di Jambore, TMII, dan Puncak.

Ekstrakurikuler yang dimiliki SMK Widya Manggala adalah basket, paskibra, vocal group, pencak silat dan teater.

4. Kegiatan-kegiatan lain yang bersangkutan dengan Dunia Pendidikan dan kegiatan meningkatkan prestasi sekolah seperti:
 - a. Mengikuti Lomba Kompetensi Sekolah (LKS) Se-Jakarta.
 - b. Mengikuti Lomba Olimpiade Sains Nasional (OSN).
 - c. Mengikuti Lomba Olimpiade Sains Teknologi Nasional (OSTN).
 - d. Mengikuti lomba-lomba yang berkaitan dengan ekstrakurikuler, dan lain-lain.

Setiap sekolah dimana saja pasti mempunyai kerangka dasar Kurikulum sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki sekolah, seperti kerangka dasar kurikulum SMK Widya Manggala meliputi pembelajaran yang ditempuh peserta didik dalam satu jenjang pendidikan selama tiga tahun yaitu mulai dari Kelas X, XI, dan XII. Adapun kerangka dasar adalah sebagai berikut:

Bidang Keahlian : Bisnis Manajemen.

Program Keahlian : Administrasi (118).

Kompetensi Keahlian : Administrasi Perkantoran (6045).

3.4. Data Dokumentasi yang Terkait Dengan Variabel yang Diteliti

3.4.1. Kepemimpinan

SMK Widya Manggala sebagai sekolah swasta yang merupakan suatu organisasi yang terdiri dari berbagai komponen yaitu kepala sekolah, guru, komite sekolah, siswa, pegawai dan yayasan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pengelolaan pendidikan menengah dilaksanakan berdasar standar pelayanan minimal dengan prinsip

Manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Unsur-unsur kepemimpinan sekolah di SMK Widya Manggala meliputi tiga unsur, yaitu:

1. Penyelenggara sekolah, terdiri dari pengurus yayasan/lembaga yang menyelenggarakan (penyelenggara) pendidikan, serta pejabat dinas/departemen pemerintah. Peran yayasan, dinas atau lembaga penyelenggara yang berstatus sebagai pemilik visi/kepentingan, asset, dan penanggung kerugian dan penanggungjawab kegiatan usaha di hadapan hukum.
2. Kepala sekolah, yaitu guru atau seseorang yang dipercaya oleh penyelenggaran sekolah sedangkan dinas untuk mengendalikan pengelolaan sekolah. Kepala sekolah berkedudukan sebagai wakil atau orang yang dipercaya oleh “pemilik usaha/lembaga” untuk mengelola unit “usaha” pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah bertanggung jawab kepada dinas atau yayasan/lembaga penyelenggara. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan dan kepala jurusan/program.
3. Komite sekolah, sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan di sekolah.

Dalam pelaksanaan tugas akademik Kepala Sekolah SMK Widya Manggala mempunyai program kerja tahunan yaitu berupa kegiatan kepala sekolah sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai wirausahaan, sebagai pencipta iklim kerja, sebagai pendidik, sebagai pembina tata usaha, sebagai penyelia. Kegiatan- kegiatan tersebut dibantu wakil kepala sekolah dan kepala program sesuai dengan kegiatannya.

Pengawasan di sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut pengawasan. Pemantauan dilakukan oleh kepala sekolah dan komite sekolah, Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah dibantu wakil kepala sekolah dan kepala program. Untuk laporan dan evaluasi dilakukan guru kepada kepala sekolah dan orang tua/wali peserta didik.

3.4.2. Komunikasi

Pengelolaan kegiatan organisasi di sekolah dikomunikasikan melalui rencana kerja tahunan yang meliputi kalender pendidikan seperti jadwal pembelajaran, ulangan harian block, ujian tengah semester, ujian semester, ujian praktek dan ujian akhir nasional, kegiatan ekstrakurikuler, acara keagamaan, hari libur umum, dan hari libur keagamaan.

Pelaksanaan supervisi akademik untuk kunjungan kelas sudah dibuat jadwal tersendiri. Dengan adanya jadwal supervisi setiap guru mata pelajaran sudah mengetahui kapan disupervisi dan bisa mempersiapkan perangkat pembelajaran yang diperlukan. Sebagai supervisor adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan kepala program/jurusan.

Pelaksanaan kegiatan komunikasi resmi di SMK widya Manggala dilakukan dengan rapat rutin merupakan rapat yang waktunya sudah ditentukan dan rapat insidental yaitu rapat yang dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi. Rapat yang dilakukan sekolah seperti rapat persiapan awal tahun ajaran beserta penugasan pada guru, rapat rutin bulanan, rapat persiapan ujian semester dan ujian nasional, rapat kenaikan kelas, dan rapat penerimaan siswa baru.

Pengambilan keputusan akademik di SMK Widya Manggala dilakukan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan (kepala sekolah). Anggota Dewan Pendidikan terdiri atas pimpinan satuan pendidikan sekolah (kepala sekolah dan wakil kepala) dan semua pendidik tetap.

Pengambilan keputusan di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah yang dihadiri kepala satuan pendidikan. Rapat dewan pendidik dan komite sekolah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu sekolah. Dalam hal musyawarah tidak mencapai mufakat maka dewan pendidikan dan komite sekolah menyerahkan keputusan kepada lembaga di atasnya yaitu pihak yayasan.

3.4.3. Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Pemerintah republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Oleh karena itu, kompetensi guru tersebut menjadi indikator kinerja guru.

1. Kompetensi pedagogik. Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi kepribadian. Yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
3. Kompetensi profesional. Yaitu Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
4. Kompetensi sosial. Yaitu kemampuan pendidikan sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru.

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Kementerian Pendidikan Nasional menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

1. Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

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

3. Penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian pada bab sebelumnya serta data-data yang diperoleh, maka untuk dapat menentukan apakah benar variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi dapat dijadikan pengukuran terhadap kinerja guru di SMK Widya Manggala Jakarta, namun sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi, apakah data tersebut sudah akurat dan dapat dipercaya.

4.1.1. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

Uji Validitas dan reliabilitas adalah alat ukur yang dilakukan untuk memastikan instrument tersebut merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya.

1. Uji Validitas

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan yang diajukan pada kuesioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur pada kuesioner tersebut. Biasanya syarat minimum untuk dianggap valid adalah kalau $r = 0,3$. Jadi korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing- masing indikator

pertanyaan adalah valid. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan *Correlate Bivariate (Pearson)* dengan bantuan program SPSS Versi 17.0.

a. Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X1)

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kepemimpinan dari 30 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak dua belas pertanyaan. Hasil analisis uji validitas variabel kepemimpinan semuanya dinyatakan valid artinya pertanyaan yang diajukan pada kuesioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Hasil analisis uji validitas variabel kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Kuesioner	r hitung	r kritis	Kesimpulan
Instrumen No. 1	0,646	0,30	Valid
Instrumen No. 2	0,549	0,30	Valid
Instrumen No. 3	0,577	0,30	Valid
Instrumen No. 4	0,505	0,30	Valid
Instrumen No. 5	0,569	0,30	Valid
Instrumen No. 6	0,600	0,30	Valid
Instrumen No. 7	0,513	0,30	Valid
Instrumen No. 8	0,747	0,30	Valid
Instrumen No. 9	0,511	0,30	Valid
Instrumen No. 10	0,515	0,30	Valid
Instrumen No. 11	0,662	0,30	Valid
Instrumen No. 12	0,535	0,30	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0., 2011

Dari tabel 4.1. dapat dijelaskan bahwa r hitung $>$ r kritis. Hal ini berarti seluruh pertanyaan yang digunakan dalam variabel kepemimpinan dinyatakan valid (sah).

b. Uji Validitas Instrumen Komunikasi (X2)

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen komunikasi dari 30 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak sepuluh pertanyaan. Hasil analisis uji validitas variabel komunikasi semuanya dinyatakan valid artinya pertanyaan yang diajukan pada kuesioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Hasil analisis uji validitas variabel komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Hasil Uji Validitas Komunikasi

Kuesioner	r hitung	r kritis	Kesimpulan
Instrumen No. 1	0,512	0,30	Valid
Instrumen No. 2	0,521	0,30	Valid
Instrumen No. 3	0,560	0,30	Valid
Instrumen No. 4	0,489	0,30	Valid
Instrumen No. 5	0,491	0,30	Valid
Instrumen No. 6	0,411	0,30	Valid
Instrumen No. 7	0,562	0,30	Valid
Instrumen No. 8	0,522	0,30	Valid
Instrumen No. 9	0,751	0,30	Valid
Instrumen No. 10	0,602	0,30	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0., 2011

Dari tabel 4.2. dapat dijelaskan bahwa r hitung $>$ r kritis. Hal ini berarti bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam variabel komunikasi dinyatakan valid (sah).

c. Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru (Y)

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kinerja guru dari 30 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak sebelas pertanyaan. Hasil analisis uji validitas variabel kinerja guru semuanya dinyatakan valid artinya pertanyaan yang diajukan pada kuesioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Hasil analisis uji validitas variabel kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Hasil Uji Validitas Kinerja Guru

Kuesioner	r hitung	r kritis	Kesimpulan
Instrumen No. 1	0,503	0,30	Valid
Instrumen No. 2	0,551	0,30	Valid
Instrumen No. 3	0,507	0,30	Valid
Instrumen No. 4	0,581	0,30	Valid
Instrumen No. 5	0,535	0,30	Valid
Instrumen No. 6	0,805	0,30	Valid
Instrumen No. 7	0,588	0,30	Valid
Instrumen No. 8	0,731	0,30	Valid
Instrumen No. 9	0,576	0,30	Valid
Instrumen No. 10	0,546	0,30	Valid
Instrumen No. 11	0,556	0,30	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0., 2011

Dari tabel 4.3. dapat dijelaskan bahwa r hitung $>$ r kritis. Hal ini berarti bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam variabel kinerja guru dinyatakan valid (sah).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukurannya dapat diandalkan dan konsisten. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS Versi 17.0. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel. Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

Berdasarkan hasil data olah SPSS dapat diperoleh hasil atas reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Alpha (α)	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,810	Reliabel
2.	Komunikasi	0,711	Reliabel
3.	Kinerja Guru	0,805	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0., 2011

Berdasarkan tabel 4.4. hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam variabel kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja guru dinyatakan reliabel (andal) dan dapat kita lihat pada tabel koefisien Cronbach Alpha yang nilainya $> 0,6$.

4.1.2. Transformasi Data

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap butir-butir kuesioner, langkah selanjutnya adalah merubah data atau peningkatan data (Skala likert) ke data interval. Sebagaimana diketahui, pengisian kuesioner dibuat dengan menggunakan skor nilai (1-5) pada tiap jawaban. Skala sikap yang bernilai 1-5 tersebut pada dasarnya merupakan skala yang bernilai ordinal atau pemeringkatan, sebab responden diminta menjawab sesuai dengan kecenderungan sikapnya kemudian diberi kode atau nilai peringkat oleh peneliti. Untuk penelitian ilmiah, data ordinal tersebut terlebih dahulu harus menjadi skala interval. Hal ini menempatkan masing-masing nilai skala dalam kelompoknya pada suatu distribusi normal, sehingga jarak nilainya menjadi sama.

Mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametric yang mana data setidaknya berskala interval. teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*). Langkah pengkonversian nilai skala dengan memberikan bobot yang tepat dalam memposisikan masing-masing kategori atau alternative dalam suatu kontinum. Dengan bantuan program SPSS untuk memperoleh Z score dan nilai-nilai terkecil.

Penjumlahan dari kedua unsur tersebut akan menghasilkan suatu nilai yang mendekati (pembulatan) seperti terlihat dalam nilai skala awal. Berdasarkan nilai ini seluruh analisis data dilakukan.

4.1.3. Tanggapan Responden Berdasarkan Penyebaran Kuesioner

1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah guru SMK Widya Manggala Jakarta sejumlah 30 orang.

Deskripsi responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelaminnya, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasi sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1.	Laki-laki	14	46,7%
2.	Perempuan	16	53,3%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah Laki-laki yaitu sebanyak 14 orang (46,7%) dan sisanya sebanyak 16 orang (53,3%) adalah Perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden sebagian besar adalah perempuan.

b. Umur Responden

Berdasarkan umurnya, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasi seperti pada tabel 4.6. sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Responden Menurut Umur Responden

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1.	< 25	4	13,3%
2.	25-35	9	30%
3.	36-45	15	50%
4.	>46	2	6,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.6. menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berumur < 25 tahun yaitu sebanyak 4 orang (13,3%), 25-35 tahun sebanyak 9 orang (30%), 36-45 tahun sebanyak 15 orang (50%), dan sisanya 2 orang (6,7%) responden berusia > 46 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi umur responden sebagian besar berumur 36-45 tahun.

c. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tingkat pendidikan yang ditempuhnya, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan seperti pada tabel 4.7. berikut ini:

Tabel 4.7.
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1.	Diploma	3	10%
2.	S1	26	86,7%
3.	S2	1	3,3%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.7. menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan Diploma sejumlah 3 orang (10%), S1 sejumlah 26 orang (86,7%) dan S2 sejumlah 1 orang (3,3%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah S1.

d. Lama Bekerja Responden

Berdasarkan lama bekerja, responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasi pada tabel 4.8. sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Responden Menurut Lama Bekerja

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1.	1 – 5	14	46,6%
2.	6 - 10	5	16,7%
3.	11 - 15	6	20%
4.	>15	5	16,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 14 orang (46,6%), bekerja antara 6-10 tahun sebanyak 5 orang (16,7%), bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 6 orang (20%), sisanya bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 5 orang (16,7%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden sebagian besar adalah baru bekerja antara 1-5 tahun.

2. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Pertanyaan Kuesioner

Berikut ini adalah hasil kuesioner berdasarkan tabel distribusi penilaian responden tentang kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja guru. Untuk lebih rinci dalam pendistribusian mengenai tanggapan responden dapat dilihat pada uraian sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.9.
Tanggapan Responden Tentang Kerjasama Dengan Guru

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	16	53,3	5	80
Setuju	10	33,3	4	40
Kurang Setuju	3	10	3	9
Tidak Setuju	1	3,3	2	2
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		131
Rata-Rata Nilai				4,37

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan selalu menggalang kerjasama dengan guru ternyata responden menjawab sangat setuju 16 orang (53,3%), setuju 10 orang (33,3%), kurang setuju 3 orang (10%), dan tidak setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,37 yang mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan selalu menggalang kerjasama dengan guru.

Tabel 4.10.
Tanggapan Responden Tentang Rasa Kekeluargaan Pimpinan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	12	40	5	60
Setuju	10	33,3	4	40
Kurang Setuju	5	16,7	3	15
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		121
Rata-Rata Nilai				4,03

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi ternyata responden menjawab sangat setuju 12 orang (40%), setuju 10 orang (33,3%), kurang setuju 5 orang (16,7%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,03 yang mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi.

Tabel 4.11.
Tanggapan Responden Tentang Keharmonisan Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	13	43,3	5	65
Setuju	9	30	4	36
Kurang Setuju	5	16,7	3	15
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		122
Rata-Rata Nilai				4,07

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan selalu menjaga keharmonisan kerja ternyata responden menjawab sangat setuju 13 orang (43,3%), setuju 19 orang (30%), kurang setuju 5 orang (16,7%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,07 yang mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan selalu menjaga keharmonisan kerja.

Tabel 4.12.
Tanggapan Responden Tentang Pembagian Tugas

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	12	40	5	60
Setuju	9	30	4	36
Kurang Setuju	7	23,3	3	21
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		121
Rata-Rata Nilai				4,03

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya ternyata responden menjawab sangat setuju 12 orang (40%), setuju 9 orang (30%), kurang setuju 7 orang (23,3%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,03 yang mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya.

Tabel 4.13.
Tanggapan Responden Tentang Prosedur dan Pedoman Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	12	40	5	60
Setuju	9	30	4	36
Kurang Setuju	6	20	3	18
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		120
Rata-Rata Nilai				4

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan menjalankan pekerjaan sesuai prosedur dan pedoman kerja ternyata

responden menjawab sangat setuju 12 orang (40%), setuju 9 orang (30%), kurang setuju 6 orang (20%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4 yang berarti tepat pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan menjalankan pekerjaan sesuai prosedur dan pedoman kerja.

Tabel 4.14.
Tanggapan Responden Tentang Petunjuk Pelaksanaan Tugas

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	6	20	5	30
Setuju	18	60	4	72
Kurang Setuju	3	10	3	9
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		117
Rata-Rata Nilai				3,9

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya petunjuk pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan ternyata responden menjawab sangat setuju 6 orang (20%), setuju 18 orang (60%), kurang setuju 3 orang (10%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,9 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa adanya petunjuk pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel 4.15.
Tanggapan Responden Tentang Kejujuran

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	8	26,7	5	40
Setuju	10	33,3	4	40
Kurang Setuju	7	23,3	3	21
Tidak Setuju	5	16,7	2	10
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		111
Rata-Rata Nilai				3,7

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan selalu menekankan untuk menjunjung tinggi kejujuran dan kesungguhan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ternyata responden menjawab sangat setuju 8 orang (26,7%), setuju 10 orang (33,3%), kurang setuju 7 orang (23,3%), dan tidak setuju 5 orang (16,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,7 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa pimpinan selalu menekankan untuk menjunjung tinggi kejujuran dan kesungguhan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Tabel 4.16.
Tanggapan Responden Tentang Pengawasan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	13	43,3	5	65
Setuju	9	30	4	36
Kurang Setuju	6	20	3	18
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		123
Rata-Rata Nilai				4,1

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan melakukan pengawasan yang efektif ternyata responden menjawab sangat setuju 13 orang (43,3%), setuju 9 orang (30%), kurang setuju 6 orang (20%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,1 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan melakukan pengawasan yang efektif.

Tabel 4.17.
Tanggapan Responden Tentang Independensi

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	8	26,7	5	40
Setuju	11	36,7	4	44
Kurang Setuju	9	30	3	27
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		115
Rata-Rata Nilai				3,83

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang Pimpinan menjunjung tinggi independensi dalam melaksanakan tugas ternyata responden menjawab sangat setuju 8 orang (26,7%), setuju 11 orang (36,7%), kurang setuju 9 orang (30%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,83 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa Pimpinan menjunjung tinggi independensi dalam melaksanakan tugas.

Tabel 4.18.
Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Mengembangkan Diri

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	6	20	5	30
Setuju	13	43,3	4	52
Kurang Setuju	8	26,7	3	24
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		112
Rata-Rata Nilai				3,73

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri/maju ternyata responden menjawab sangat setuju 6 orang (20%), setuju 13 orang (43,3%), kurang setuju 8 orang (26,7%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,73 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa pimpinan memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri/maju.

Tabel 4.19.
Tanggapan Responden Tentang Penghargaan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	16	53.3	5	80
Setuju	12	40	4	48
Kurang Setuju	2	6,7	3	6
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		134
Rata-Rata Nilai				4,47

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi ternyata

responden menjawab sangat setuju 16 orang (53,3%), setuju 12 orang (40%), dan kurang setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,47 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.

Tabel 4.20.
Tanggapan Responden Tentang Sanksi

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	9	30	5	45
Setuju	16	53,3	4	64
Kurang Setuju	5	16,7	3	15
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		124
Rata-Rata Nilai				4,13

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pimpinan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku ternyata responden menjawab sangat setuju 9 orang (30%), setuju 16 orang (53,3%), dan kurang setuju 5 orang (16,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,13 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa pimpinan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

b. Variabel Komunikasi

Tabel 4.21.
Tanggapan Responden Tentang Pemberian Perintah

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	1	3,3	5	5
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	14	46,7	3	42
Tidak Setuju	1	3,3	2	2
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		105
Rata-Rata Nilai				3,5

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang sebagai guru siap menjalankan perintah yang diberikan pimpinan ternyata responden menjawab sangat setuju 1 orang (3,3%), setuju 14 orang (46,7%), kurang setuju 14 orang (46,7%), dan tidak setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,5 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa sebagai guru siap menjalankan perintah yang diberikan pimpinan.

Tabel 4.22.
Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Informasi dari Pimpinan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	4	13,3	5	20
Setuju	9	30	4	36
Kurang Setuju	14	46,7	3	42
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		104
Rata-Rata Nilai				3,47

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru selalu menerima berbagai macam informasi yang disampaikan pimpinan berkaitan dengan pekerjaan ternyata responden menjawab sangat setuju 4 orang (13,3%), setuju 9 orang (30%), kurang setuju 14 orang (46,7%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,47 yang berarti mengarah pada bobot 3. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat kurang setuju bahwa guru selalu menerima berbagai macam informasi yang disampaikan pimpinan berkaitan dengan pekerjaan.

Tabel 4.23.
Tanggapan Responden Tentang Pemberian Pujian dari Pimpinan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	1	3,3	5	5
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	13	43,3	3	39
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		104
Rata-Rata Nilai				3,47

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya pemberian pujian dari pimpinan terhadap prestasi kerja guru ternyata responden menjawab sangat setuju 1 orang (3,3%), setuju 14 orang (46,7%), kurang setuju 13 orang (43,3%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,47 yang berarti mengarah pada bobot 3. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat

kurang setuju bahwa adanya pemberian pujian dari pimpinan terhadap prestasi kerja guru.

Tabel 4.24.
Tanggapan Responden Tentang Teguran Pelanggaran Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	2	6,7	5	10
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	10	33,3	3	30
Tidak Setuju	4	13,3	2	8
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		104
Rata-Rata Nilai				3,47

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang setiap guru yang melakukan pelanggaran kerja mendapat teguran dari pimpinan ternyata responden menjawab sangat setuju 2 orang (6,7%), setuju 14 orang (46,7%), kurang setuju 10 orang (33,3%), dan tidak setuju 4 orang (13,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,47 yang berarti mengarah pada bobot 3. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat kurang setuju bahwa setiap guru yang melakukan pelanggaran mendapat teguran dari pimpinan.

Tabel 4.25.
Tanggapan Responden Tentang Laporan Hasil Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	4	13,3	5	20
Setuju	8	26,7	4	32
Kurang Setuju	15	50	3	45
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		103
Rata-Rata Nilai				3,43

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang sebagai guru melaporkan setiap hasil kerja secara rutin ternyata responden menjawab sangat setuju 4 orang (13,3%), setuju 8 orang (26,7%), kurang setuju 15 orang (50%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,43 yang berarti mengarah pada bobot 3. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat kurang setuju bahwa sebagai guru melaporkan setiap hasil kerja secara rutin.

Tabel 4.26.
Tanggapan Responden Tentang Pemberian Gagasan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	1	3,3	5	5
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	12	40	3	36
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		103
Rata-Rata Nilai				3,43

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang sebagai guru memberikan gagasan terhadap pimpinan ternyata responden menjawab sangat setuju 1 orang (3,3%), setuju 14 orang (46,7%), kurang setuju 12 orang (40%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,43 yang berarti mengarah pada bobot 3. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat kurang setuju bahwa sebagai guru memberikan gagasan terhadap pimpinan.

Tabel 4.27.
Tanggapan Responden Tentang Keterbukaan Dalam Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	9	30	5	45
Setuju	20	66,7	4	80
Kurang Setuju	1	3,3	3	3
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		128
Rata-Rata Nilai				4,27

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya keterbukaan terhadap pimpinan dalam hal pekerjaan ternyata responden menjawab sangat setuju 9 orang (30%), setuju 20 orang (66,7%), dan kurang setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,27 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa adanya keterbukaan terhadap pimpinan dalam hal pekerjaan.

Tabel 4.28.
Tanggapan Responden Tentang Tukar Pendapat Dengan Teman Sekerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	15	50	5	75
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	1	3,3	3	3
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		134
Rata-Rata Nilai				4,47

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang sesama teman sekerja ada tukar pendapat (sharing) untuk menambah wawasan

ternyata responden menjawab sangat setuju 15 orang (50%), setuju 14 orang (46,7%), dan kurang setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,47 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa sesama teman sekerja ada tukar pendapat (sharing) untuk menambah wawasan.

Tabel 4.29.
Tanggapan Responden Tentang Diskusi

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	12	40	5	60
Setuju	17	56,7	4	68
Kurang Setuju	1	3,3	3	3
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		131
Rata-Rata Nilai				4,37

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya diskusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan ternyata responden menjawab sangat setuju 12 orang (40%), setuju 17 orang (56,7%), dan kurang setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,37 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa adanya diskusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

Tabel 4.30.
Tanggapan Responden Tentang Interaksi Pribadi

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	13	43,3	5	65
Setuju	16	53,3	4	64
Kurang Setuju	1	3,3	3	3
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		132
Rata-Rata Nilai				4,4

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya interaksi pribadi yang erat dengan teman sekerja untuk memperkuat kekompakan dalam bekerja ternyata responden menjawab sangat setuju 13 orang (43,3%), setuju 16 orang (53,3%), dan kurang setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,4 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa adanya interaksi pribadi yang erat dengan teman sekerja untuk memperkuat kekompakan dalam bekerja.

c. Variabel Kinerja Guru

Tabel 4.31.
Tanggapan Responden Tentang Jumlah Output

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	6	20	5	30
Setuju	20	66,7	4	80
Kurang Setuju	4	13,3	3	12
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		122
Rata-Rata Nilai				4,07

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru melakukan usaha ekstra untuk menyelesaikan sejumlah tugas/ output lebih cepat dan lebih banyak dari yang ditetapkan ternyata responden menjawab sangat setuju 6 orang (20%), setuju 20 orang (66,7%), dan kurang setuju 4 orang (13,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,07 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa guru melakukan usaha ekstra untuk menyelesaikan sejumlah tugas/ output lebih cepat dan lebih banyak dari yang ditetapkan.

Tabel 4.32.
Tanggapan Responden Tentang Penyelesaian Sejumlah Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	5	16,7	5	25
Setuju	20	66,7	4	80
Kurang Setuju	5	16,7	3	15
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		120
Rata-Rata Nilai				4

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru mampu dan tepat menangani dan menyelesaikan sejumlah tugas rutin sehari-hari yang diberikan ternyata responden menjawab sangat setuju 5 orang (16,7%), setuju 20 orang (66,7%), dan kurang setuju 5 orang (16,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4 yang berarti tepat pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden

berpendapat setuju bahwa guru mampu dan tepat menangani dan menyelesaikan sejumlah tugas rutin sehari.-hari yang diberikan.

Tabel 4.33.
Tanggapan Responden Tentang Kerapian

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	2	6,7	5	10
Setuju	18	60	4	72
Kurang Setuju	7	23,3	3	21
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		109
Rata-Rata Nilai				3,63

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru melakukan tugas yang diberikan dengan baik dan rapi ternyata responden menjawab sangat setuju 2 orang (6,7%), setuju 18 orang (60%), kurang setuju 7 orang (23,3%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,63 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa guru melakukan tugas yang diberikan dengan baik dan rapi.

Tabel 4.34.
Tanggapan Responden Tentang Ketelitian

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	5	16,7	5	25
Setuju	11	36,7	4	44
Kurang Setuju	9	30	3	27
Tidak Setuju	5	16,7	2	10
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		106
Rata-Rata Nilai				3,53

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru dalam bekerja teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan ternyata responden menjawab sangat setuju 5 orang (16,7%), setuju 11 orang (36,7%), kurang setuju 9 orang (30%), dan tidak setuju 5 orang (16,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,53 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa guru dalam bekerja teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan.

Tabel 4.35.
Tanggapan Responden Tentang Keterampilan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	5	16,7	5	25
Setuju	16	53,3	4	64
Kurang Setuju	6	20	3	18
Tidak Setuju	3	10	2	6
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		113
Rata-Rata Nilai				3,77

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam pekerjaan ternyata responden menjawab sangat setuju 5 orang (16,7%), setuju 16 orang (53,3%), kurang setuju 6 orang (20%), dan tidak setuju 3 orang (10%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,77 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan

responden berpendapat cenderung setuju bahwa guru menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dengan baik dalam pekerjaan.

Tabel 4.36.
Tanggapan Responden Tentang Tepat Waktu Penyelesaian Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	2	6,7	5	10
Setuju	14	46,7	4	56
Kurang Setuju	12	40	3	36
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		106
Rata-Rata Nilai				3,53

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai jadwal kerja ternyata responden menjawab sangat setuju 2 orang (6,7%), setuju 14 orang (46,7%), kurang setuju 12 orang (40%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,53 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa guru menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai jadwal kerja.

Tabel 4.37.
Tanggapan Responden Tentang Pemanfaatan Waktu Tugas Tambahan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
SS	5	16,7	5	25
S	16	53,3	4	64
KS	7	23,3	3	21
TS	2	6,7	2	4
STS	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		114
Rata-Rata Nilai				3,8

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru mampu memanfaatkan waktu jam kerjanya untuk menangani tugas tambahan yang diberikan ternyata responden menjawab sangat setuju 5 orang (16,7%), setuju 16 orang (53,3%), kurang setuju 7 orang (23,3%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,8 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa guru mampu memanfaatkan waktu jam kerjanya untuk menangani tugas tambahan yang diberikan.

Tabel 4.38.
Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kehadiran

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	3	10	5	15
Setuju	18	60	4	72
Kurang Setuju	7	23,3	3	21
Tidak Setuju	2	6,7	2	4
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		112
Rata-Rata Nilai				3,73

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang tingkat kehadiran guru selama ini sudah baik ternyata responden menjawab sangat setuju 3 orang (10%), setuju 18 orang (60%), kurang setuju 7 orang (23,3%), dan tidak setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 3,73 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini

dapat diartikan responden berpendapat cenderung setuju bahwa tingkat kehadiran guru selama ini sudah baik.

Tabel 4.39.
Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Pimpinan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	9	30	5	45
Setuju	19	63,3	4	76
Kurang Setuju	2	6,7	3	6
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		127
Rata-Rata Nilai				4,23

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru dapat bekerjasama dengan pimpinan ternyata responden menjawab sangat setuju 9 orang (30%), setuju 19 orang (63,3%), dan kurang setuju 2 orang (6,7%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,23 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa guru dapat bekerjasama dengan pimpinan.

Tabel 4.40.
Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Teman Sekerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	12	40	5	60
Setuju	17	56,7	4	68
Kurang Setuju	1	3,3	3	3
Tidak Setuju	-	-	2	-
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		131
Rata-Rata Nilai				4,37

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru dapat bekerjasama dengan teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan ternyata responden menjawab sangat setuju 12 orang (40%), setuju 17 orang (56,7%), dan kurang setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,37 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa guru dapat bekerjasama dengan teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.41.
Tanggapan Responden Tentang Sikap Terhadap Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	16	53,3	5	80
Setuju	11	36,7	4	44
Kurang Setuju	2	6,7	3	6
Tidak Setuju	1	3,3	2	2
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	-
Jumlah	30	100%		132
Rata-Rata Nilai				4,4

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang guru selalu berusaha mengembangkan kualitas pekerjaannya ternyata responden menjawab sangat setuju 16 orang (53,3%), setuju 11 orang (36,7%), kurang setuju 2 orang (6,7%), dan tidak setuju 1 orang (3,3%), serta tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata skor sebesar 4,4 yang berarti mengarah pada bobot 4. Hal ini dapat diartikan responden berpendapat setuju bahwa guru selalu berusaha mengembangkan kualitas pekerjaannya.

4.2. Pembahasan Penelitian

4.2.1. Uji Kelayakan Model Dengan Asumsi BLUE

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian apakah model yang terbentuk layak digunakan sebagai model predictor, artinya penduga yang dihasilkan merupakan penduga yang benar, tidak bias, dan dapat dipredisikan.

Untuk mengetahui kelayakan model yang dihasilkan dalam suatu hubungan simultan, model dapat diuji dengan menggunakan 4 asumsi BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Keempat asumsi tersebut adalah asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linearitas. Berikut ini adalah pengujian kelayakan terhadap asumsi-asumsi BLUE:

1. Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Metode pengujian yang bisa digunakan dalam Uji Multikolinearitas adalah dengan Regresion Linier yaitu melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF) pada model regresi. Apabila nilai tolerance value lebih tinggi daripada 0,10 atau VIF lebih kecil daripada 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.42.
Uji multikolinieritas untuk Hubungan Simultan Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,745	1,341
Komunikasi	0,745	1,341

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0, 2011

Berdasarkan tabel *coefficients* diatas dapat dijelaskan bahwa pada bagian *collinearity statistic* menunjukkan bahwa nilai *tolerance* diatas 0,1 atau $0,745 > 0,1$ dan nilai VIF lebih kecil dari 10 atau $1,341 < 10$. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model regresi dapat dipakai.

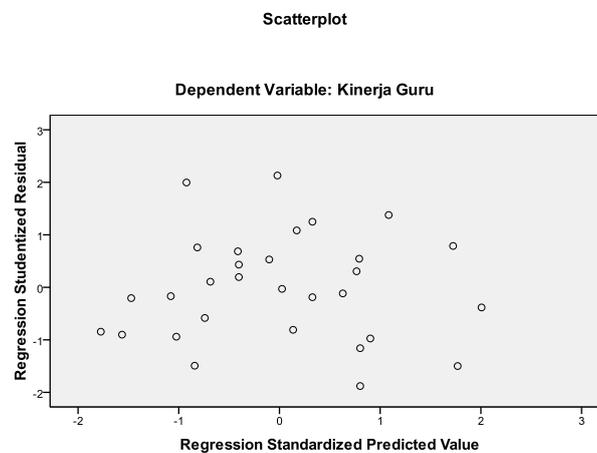
2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu Melihat pola titik-titik pada scatterplots regresi. Metode ini yaitu dengan cara melihat grafik scatterplot antara standardized predicted value (ZPRED) dengan studentized residual (SRESID). Ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya).

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0, 2011

Berdasarkan gambar grafik uji heteroskedastisitas di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) dan tidak ada pola yang jelas dimana data menyebar di atas dan di bawah angka nol, maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Metode lain dalam uji heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji koefisien korelasi Spearman's rho yaitu mengkorelasikan variabel independen dengan nilai unstandardized residual. Pengujian menggunakan

tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual di dapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa nilai korelasi kedua variabel independen dengan Unstandardized Residual memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 yaitu 0,856 dan 0,741. Karena signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

3. Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk memastikan apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Hubungan antara variabel X dan Y dikatakan linear bilamana laju perubahan dalam Y (kinerja guru) yang berhubungan dengan perubahan satuan (faktor kepemimpinan dan komunikasi) adalah konstan untuk jangkauan nilai-nilai. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Normal probability plot dengan perbandingan probability dengan α .

Pasangan nilai X dan Y yang diwujudkan dalam bentuk titik (X,Y), disebut koordinat. Kalau koordinat-koordinat ini dihubungkan satu sama lain secara berurutan maka akan terbentuk satu garis, yang disebut garis regresi. Jika garis regresi membentuk satu garis lurus, maka garis tersebut

dinamakan fungsi linier. Namun kalau tidak membentuk garis lurus, garis regresinya dinamakan fungsi non-linier. Fungsi linier dapat menunjukkan bentuk hubungan yang positif atau negatif. Secara geometris linieritas dapat diartikan sebagai garis lurus, yang bisa memiliki nilai positif atau negatif. Suatu linieritas regresi dikatakan positif manakala setiap kenaikan variabel bebas (X) selalu diikuti dengan kenaikan variabel terikat (Y), sehingga garisnya bergerak dari kiri bawah ke kanan atas. Sebaliknya jika setiap kenaikan variabel bebas (X) selalu diikuti dengan penurunan variabel terikat (Y) maka linieritasnya negatif, dengan garisnya bergerak dari kiri atas ke kanan bawah. Berdasarkan hasil pengolahan data Normal probability variabel kepemimpinan dan Kinerja guru maupun variabel komunikasi dan Kinerja guru membentuk garis lurus (linear).

Pengujian linearitas dapat dilakukan dengan menggunakan Compare Means (*Test for Linearity*) pada program SPSS dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila Sig. F Deviation from Linierity $> 0,05$ dan apabila Sig. F Deviation from Linierity $< 0,05$ maka korelasinya tidak linier.

Deviation From Linearity pada SPSS menunjukkan seberapa jauh model menyimpang dari model linier. Jika angka pada lebih besar dari 0,05 ($> 0,05$), berarti hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen adalah linear. Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa nilai Sig. Untuk Deviation from Linearity antara kepemimpinan dan kinerja guru sebesar 0,447 yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel kepemimpinan dan kinerja guru. Untuk Deviation from Linearity antara komunikasi dan kinerja guru sebesar 0,425 yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel komunikasi dan kinerja guru.

Tabel 4.43.
Kelayakan Model Atas Asumsi Linearitas

No.	Hubungan	Syarat	Hasil	Keputusan
1.	$X_1 \rightarrow Y$	<ul style="list-style-type: none"> • Sig. F Deviation from Linierity $> \alpha$ • Normal probability membentuk garis lurus (linear) 	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikansi F (1,083) lebih besar dari (0,447) atau Sig. F $> 0,05$. • Normal probability membentuk garis lurus. 	Linear
2.	$X_2 \rightarrow Y$	<ul style="list-style-type: none"> • Sig. F Deviation from Linierity $> \alpha$ • Normal probability membentuk garis lurus (linear) 	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikansi F (1,086) lebih besar dari (0,425) atau Sig. F $> 0,05$. • Normal probability membentuk garis lurus. 	Linear

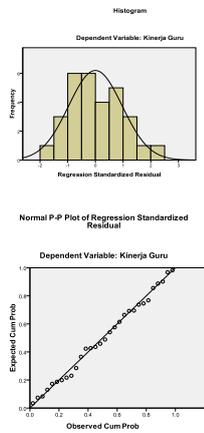
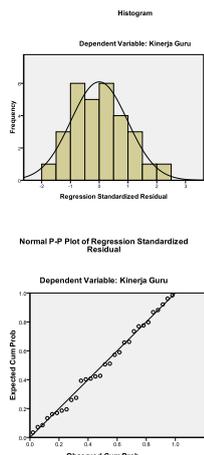
Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0, 2011

4. Normalitas

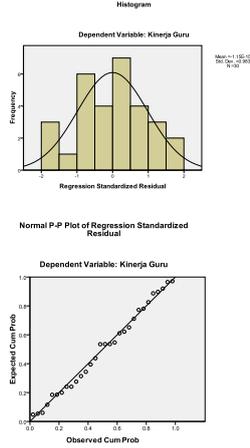
Analisis ini untuk menguji apakah data sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen/ keduanya mempunyai distribusi normal/ mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan Uji

Histogram dan normal Probability Plot maupun uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test yaitu apabila $Asymp. Sig > \alpha$ taraf signifikan (α). Dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.44.

Tabel 4.44.
Kelayakan Model Atas Asumsi Normalitas

No.	Normalitas	Syarat	Hasil	Keputusan
1.	X1,X2 →Y	Data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya atau grafik histogramnya		Normal
		Normalitas kolmogorov Smirnov $> \alpha$ (Asymp Sig. t $> \alpha$)	Terpenuhi dengan nilai $0,988 > \alpha$	
2.	X1→Y	Data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya atau grafik histogramnya		Normal
		Normalitas kolmogorov Smirnov $> \alpha$ (Asymp Sig. t $> \alpha$)	Terpenuhi dengan nilai $0,355 > \alpha$	

Lanjutan Tabel 4.44.
Kelayakan Model Atas Asumsi Normalitas

No.	Normalitas	Syarat	Hasil	Keputusan
3.	X ₂ →Y	Data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya atau grafik histogramnya		Normal
		Normalitas kolmogorov Smirnov > α (Asymp Sig. t > α)	Terpenuhi dengan nilai 0,994 > α	

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 17.0., 2011

4.2.2. Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Simultan Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil pengolahan data dengan program SPSS 17.0. menunjukkan, bahwa ternyata kepemimpinan dan komunikasi secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif rendah, positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil pengujian sebagai berikut:

- Menguji X_1 dan X_2 Terhadap Y (Model I)

Tabel 4.45
Anova Model 1

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.170	2	70.085	3.802	.035 ^a
	Residual	497.696	27	18.433		
	Total	637.867	29			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Tabel 4.46
Koefisien Model 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.697	8.731		2.714	.011
	Kepemimpinan	.321	.149	.425	2.157	.040
	Komunikasi	.100	.254	.078	.394	.696

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari tabel 4.46 tersebut dihasilkan model prediksi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 23,697 + 0,321 X_1 + 0,100 X_2 + e$$

Memperhatikan hasil pada tabel 4.45 dan 4.46 di atas, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian adalah, bahwa secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Perhatikan temuan koefisien penduga (*Unstandardized Coefficients Beta*), dimana variabel kepemimpinan menghasilkan koefisien (+0,321) dan signifikansi untuk *probability sig* 0,040 atau signifikan untuk $\alpha = 0,05$ dan

variabel komunikasi koefisien (+ 0,100) tetapi tidak signifikan untuk *probability sig* 0,696 atau tidak signifikan untuk $\alpha = 0,05$.

Melalui penduga ini dapat digambarkan pula bahwa dari responden yang berjumlah 30 orang tersebut menganggap bahwa kepemimpinan memberikan indikasi pengaruh yang lebih tinggi (dominan) daripada komunikasi dalam menghasilkan kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari koefisien kedua variabel tersebut yaitu koefisien kepemimpinan > komunikasi (0,321 > 0,100). Pengaruh simultan tersebut, diprediksikan untuk penduga *Constanta* adalah positif sebesar 23,697 dengan *probability sig* (0,011) untuk $\alpha = 0,05$. Artinya secara simultan kedua variabel prediktor tersebut memberikan dampak yang linier terhadap kinerja guru dengan tingkat signifikansi yang baik atau $\alpha = 0,05$.

Kemudian dapat dijelaskan, bahwa secara simultan kedua variabel tersebut berhubungan/berkorelasi yang cukup kuat ($R = 0,469$ atau 46,9%) terhadap kinerja guru serta positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,05$ (*perhatikan probability sig* 0,035) serta mampu memberikan kontribusi untuk perubahan yang linier terhadap kinerja guru. Kemudian perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 4.47 (*R-Square* = 0,220 dengan *estimasi residual* yang *Explained Residual* sebesar 4,293). Kondisi ini juga menjelaskan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara jamak memberikan kontribusi sebesar 0,220 atau 22%, dan sisanya sebesar 78% adalah *estimasi residual* yang *Un Explained Residual* yaitu dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Variabel di luar model tersebut dapat

diidentifikasi sebagaimana sudah disebutkan yaitu kemampuan dan keahlian, dan disiplin kerja. Kontribusi tersebut menunjukkan dengan peran pimpinan yang optimal dan terciptanya komunikasi yang aktif baik dari pimpinan ke bawahan atau sebaliknya serta teman sekerja akan mendorong terpeliharanya dan meningkatnya kinerja guru.

Tabel 4.47
Summary Model 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.220	.162	4.293

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Selanjutnya dengan memperhatikan akumulasi hasil pengolahan data dalam tabel-tabel diatas, telah berhasil dijawab permasalahan hipotesis pertama, bahwa secara simultan kepemimpinan dan komunikasi dapat dijadikan indikator yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru meskipun mempunyai koefisien variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi yang relatif kecil namun pengaruhnya positif dan masih dalam toleransi yang signifikan untuk $\alpha = 0,05$.

2. Pengaruh Parsial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Jika secara simultan kepemimpinan dan komunikasi mampu mempengaruhi terhadap kinerja guru, maka suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih mendalam variabel-variabel tersebut jika dilihat secara parsial. Apakah kepemimpinan juga mampu mempengaruhi kinerja guru? Hal

yang sama akan dilihat juga pada variabel komunikasi. Perhatikan temuan hasil olah data SPSS 17.0. berikut ini :

- **Menguji X_1 Terhadap Y (Model 2)**

Tabel 4.48
Koefisien Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.094	6.173		4.227	.000
	Kepemimpinan	.351	.127	.464	2.771	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari tabel tersebut dihasilkan model prediksi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 26,094 + 0,351 X_1 + e_1,$$

Berdasarkan tabel 4.48, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Perhatikan temuan koefisien penduga (*Unstandardized Coefficiens Beta*), dimana variabel kepemimpinan menghasilkan koefisien (+0,351) dan signifikansi untuk *probability sig* 0,010 atau signifikan untuk $\alpha = 0,05$. Melalui penduga ini dapat digambarkan, bahwa kepemimpinan memberikan indikasi pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Pengaruh parsial tersebut, diprediksikan untuk penduga *Constanta* adalah positif sebesar 26,094 dengan *probability sig* (0,000) untuk $\alpha = 0,05$. Artinya secara parsial variabel kepemimpinan

tersebut memberikan dampak yang linier terhadap kinerja guru dengan tingkat signifikansi yang sangat baik untuk $\alpha = 0,05$.

Kemudian dapat dijelaskan, bahwa secara parsial variabel kepemimpinan tersebut mampu memprediksi hubungan/ korelasi cukup kuat ($R = 0,464$ atau 46,4%) terhadap kinerja guru secara positif dan signifikan dan mampu memberikan kontribusi untuk perubahan linear terhadap kinerja guru. Perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 4.49 (*R-Square* = 0,215 dengan *estimasi residual yang explained Residual* sebesar 4,228). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 21,5%.

Tabel 4.49
Summary Model 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.464 ^a	.215	.187	4.228

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Selanjutnya dengan memperhatikan akumulasi hasil pengolahan data dalam tabel-tabel diatas, maka dapat diprediksikan bahwa secara parsial kepemimpinan dapat dijadikan indikator yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru karena pengaruhnya positif dan masih dalam toleransi yang signifikan untuk $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta, berprediksi positif dan signifikan.

3. Pengaruh Parsial Komunikasi Terhadap Kinerja Guru

Lebih lanjut dapat dilihat secara parsial pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru. Apakah komunikasi mampu mempengaruhi kinerja guru?. Perhatikan temuan hasil oleh data SPSS 17.0. berikut ini :

- Menguji X₂ Terhadap Y (Model 3)

Tabel 4.50
Koefisien Model 3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.665	8.955		3.201	.003
	Komunikasi	.376	.233	.292	1.615	.117

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari tabel tersebut dihasilkan model prediksi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 28,665 + 0,376 X_2 + e_2$$

Memperhatikan tampilan pada tabel 4.50, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian bahwa secara parsial komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Perhatikan temuan koefisien penduga (*Unstandardized Coefficients Beta*), dimana variabel komunikasi menghasilkan koefisien (+0,376) tetapi tidak signifikan untuk *probability sig* 0,117 atau tidak signifikan untuk $\alpha = 0,05$. Melalui penduga ini dapat digambarkan, bahwa komunikasi memberikan indikasi pengaruh yang positif. Pengaruh parsial tersebut, diprediksikan untuk penduga *Constanta* adalah positif sebesar 28,665 dengan *probability sig*

(0,003) untuk $\alpha = 0,05$. Artinya secara parsial variabel komunikasi tersebut memberikan dampak yang linier terhadap kinerja guru.

Kemudian dapat dijelaskan, bahwa secara parsial variabel komunikasi memprediksi hubungan/korelasi yang rendah ($R = 0,292$ atau 29,2%) terhadap kinerja guru secara positif tetapi tidak signifikan dan mampu memberikan kontribusi untuk perubahan linear terhadap kinerja guru. Perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 4.51 (*R-Square* = 0,085 dengan *estimasi residual yang explained Residual* atau sebesar 4,565). Kondisi ini menjelaskan bahwa komunikasi memberikan kontribusi sebesar 8,5%, dan sisanya 91,5% adalah *estimasi residual yang unexplained Residual* yaitu dipengaruhi variabel lain di luar model. Kontribusi ini menunjukkan adanya komunikasi yang lebih baik dan optimal dalam sekolah dapat menjadi pendorong bagi guru lebih memelihara dan meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi yang terjadi di SMK Widya Manggala masih belum optimal terutama komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi yang terjadi masih kurang disebabkan intensitas pertemuan antara pimpinan dan guru yang relatif terbatas. Komunikasi ke bawah berupa pesan atau pemberian berupa informasi tentang pekerjaan, pujian atas prestasi dan teguran terhadap pelanggaran masih terasa kurang, sedangkan komunikasi ke atas guru secara rutin kurang terdorong untuk memberi laporan dari hasil pekerjaan dan masih segan dalam menyampaikan keluhan maupun gagasan yang berkaitan dengan

pekerjaan. Komunikasi yang terjadi selama ini adalah guru lebih banyak melakukan komunikasi dengan teman sekerjanya.

Tabel 4.51
Summary Model 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.292 ^a	.085	.053	4.565

a. Predictors: (Constant), Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Selanjutnya dengan memperhatikan akumulasi hasil-hasil dalam tabel-tabel diatas, maka dapat diprediksikan bahwa secara parsial komunikasi dapat dijadikan indikator yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru karena $\alpha = 0,05$ lebih kecil dari nilai *probability sig.*

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa komunikasi memberikan kontribusi yang sangat lemah terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta dan berprediksi positif, tetapi tidak signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru sebesar 22%.
2. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 21,5%. Jadi, kepemimpinan dapat dijadikan salah satu faktor pendorong terhadap kinerja guru.
3. Secara parsial komunikasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kontribusi yang dihasilkan sebesar 8,5%. Komunikasi dapat dijadikan sebagai salah satu pendorong terhadap kinerja, akan tetapi kontribusi tersebut tidak mampu memberikan keberartian terhadap kinerja guru di SMK Widya Manggala Jakarta.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis pembahasan dan kesimpulan tersebut di atas, untuk lebih meningkatkan kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala Jakarta dengan kontribusi yang masih rendah, seyogyanya kepala sekolah sebagai pimpinan dalam bekerja hendaknya lebih fokus dan menekankan kesungguhan dirinya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana mestinya, lebih disiplin, lebih aktif dalam pengawasan, lebih meningkatkan kerja sama dengan guru dalam pekerjaan, serta memberi kesempatan lebih luas untuk guru dalam mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.
2. Komunikasi tidak signifikan terhadap kinerja guru SMK Widya Manggala. Komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang terjadi masih rendah, untuk itu hendaknya kepala sekolah lebih memotivasi dirinya dan memotivasi guru untuk lebih aktif dan lebih terbuka sehingga kepala sekolah dapat memperoleh informasi yang dapat bermanfaat bagi kemajuan sekolah dan peningkatan kinerja guru pada khususnya. Selain itu perlu peningkatan intensitas pertemuan kepala sekolah dan guru. Guru tidak segan untuk menyampaikan keluhan maupun gagasannya sehingga lebih memudahkan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kegiatan yang ada di sekolah.
3. Diperlukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru selain variabel kepemimpinan dan komunikasi. Penelitian ini sangat diperlukan untuk mendalami faktor-faktor lain yang dapat

mempengaruhi kinerja guru seperti kemampuan dan keahlian, motivasi, disiplin kerja, kompensasi, dan faktor-faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, M. 1995. *Seri Umum Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdiknas. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. 1999. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Revisi*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jatmika, Fajar. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Harfam Jaya Makmur*. Tesis Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta
- Latifah, Ainul. 2003. *Hubunga Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Mutu t dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Tegal*. Tesis Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan Universitas Muhamadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT Salemba Empat Putra Patria.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Muslim, Khairul. 2006. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe*. Tesis Pascasarjana Magister Sains Universitas Sumatera Utara

- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2002. *Komunikasi Organisasi, Terjemahan Deddy Mulyana dkk.* Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Pedoman Penulisan Proposal dan Thesis.* 2007. Jakarta: Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 Tahun 2007 *tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Purwanto, Ngalim. 1992. *Kepemimpinan Yang Efektif.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Ahmad. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis).* Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi.* Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen.* Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2007. *Manajemen.* Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach,* 3rd ed., John Wiley & Sons: Inc.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siswanto, H.B. 2007. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Bumi Aksara
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti.* Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, Pagit Prima. 2006. *Analisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Twins Sukses Abadi Belawan.* Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Tarigan, Prista. *Modul Metodologi Penelitian Bisnis dan Aplikasi.* Program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta.

- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Van Houten, Jemmy. 2007. *Analisis Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Produktifitas Kerja Pegawai PT. Dharma Polimetal*. Tesis Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta
- Wahjono, Sentot Imam. 2008. *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Indeks.
- Wirawan. 2008. *Budaya Dan Iklim Organisasi: teori aplikasi dan penelitian* cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat.

Lampiran Kuesioner Penelitian

Jakarta, 22 Nopember 2011

Yth. Bapak/Ibu Guru
SMK Widya Manggala
di
Jakarta

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian, bersama ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu Guru SMK Widya Manggala Jakarta sebagai responden dalam penelitian ini (angket terlampir).

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eegis Yani Pramularso, S.E.

NIM : 691012052

Saya mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana Jakarta mengadakan penelitian tesis tentang “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru SMK Widya Manggala Jakarta”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kerjasama dan kesediaan kepada Bapak/Ibu Guru SMK Widya Manggala Jakarta untuk mengisi kuesioner yang telah tersedia.

Atas bantuan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Eegis Yani Pramularso, S.E.

LEMBARAN ANGKET/KUESIONER PENELITIAN

A. Petunjuk Penelitian

1. Sebelum menjawab pertanyaan mohon mengisi identitas dengan jelas dan lengkap.
2. Berilah tanda (√) pada kotak, sesuai dengan pernyataan yang dipilih.
3. Kuesioner ini berisi pertanyaan yang jawabannya tidak terkait dengan kedinasan, namun sepenuhnya untuk kepentingan penelitian ilmiah dalam rangka penyusunan tesis.
4. Saya mengucapkan terima kasih kepada bapak/Ibu atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

B. Identitas Responden

1. Jenis kelamin : Laki-laki , Perempuan
2. Usia :tahun
3. Pendidikan terakhir :
4. Masa kerja :tahun

KEPEMIMPINAN

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SANGAT SETUJU	SETUJU	KURANG SETUJU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
	MUTU HUBUNGAN PIMPINAN-BAWAHAN					
1.	Pimpinan selalu menggalang kerjasama dengan guru.					
2.	Pimpinan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi.					
3.	Pimpinan selalu menjaga keharmonisan kerja.					
	STRUKTUR TUGAS					
4.	Pimpinan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya.					
5.	Pimpinan menjalankan pekerjaan sesuai prosedur dan pedoman kerja.					
6.	Adanya petunjuk pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan.					
7.	Pimpinan selalu menekankan untuk menjunjung tinggi kejujuran dan kesungguhan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.					
	KEKUASAAN POSISI					
8.	Pimpinan melakukan pengawasan yang efektif.					
9.	Pimpinan menjunjung tinggi independensi dalam melaksanakan tugas.					
10.	Pimpinan memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri/ maju.					
11.	Pimpinan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.					
12.	Pimpinan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.					

KOMUNIKASI

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SANGAT SETUJU	SETUJU	KURANG SETUJU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
	KOMUNIKASI KE BAWAH					
1.	Sebagai guru siap menjalankan perintah yang diberikan pimpinan.					
2.	Guru selalu menerima berbagai macam informasi yang disampaikan pimpinan berkaitan dengan pekerjaan					
3.	Adanya pemberian pujian dari pimpinan terhadap prestasi kerja guru.					
4.	Setiap guru yang melakukan pelanggaran kerja mendapat teguran dari pimpinan.					
	KOMUNIKASI KE ATAS					
5.	Sebagai guru melaporkan setiap hasil kerja secara rutin.					
6.	Sebagai guru memberikan gagasan terhadap pimpinan.					
7.	Adanya keterbukaan terhadap pimpinan dalam hal pekerjaan.					
	KOMUNIKASI LATERAL					
8.	Sesama teman sekerja ada tukar pendapat (sharing) untuk menambah wawasan.					
9.	Adanya diskusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					
10.	Adanya Interaksi pribadi yang erat dengan teman sekerja untuk memperkuat kekompakan dalam bekerja.					

KINERJA GURU

Penilai: Drs. E. Saragih (Kepala Sekolah SMK Widya Manggala Jakarta)

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Isi identitas guru
2. Berilah tanda (√) pada kotak, sesuai dengan pernyataan yang dipilih.

Nama Guru:.....

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SANGAT SETUJU	SETUJU	KURANG SETUJU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
	KUANTITAS OUTPUT					
1.	Guru melakukan usaha ekstra untuk menyelesaikan sejumlah tugas/output lebih cepat dan lebih banyak dari yang ditetapkan.					
2.	Guru mampu dan tepat menangani dan menyelesaikan sejumlah tugas rutin sehari.-hari yang diberikan.					
	KUALITAS OUTPUT					
3.	Guru melakukan tugas yang diberikan dengan baik dan rapi.					
4.	Guru dalam bekerja teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan.					
5.	Guru menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam pekerjaan.					
	JANGKA WAKTU OUTPUT					
6.	Guru menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai jadwal kerja.					
7.	Guru mampu memanfaatkan waktu jam kerjanya untuk menangani tugas tambahan yang diberikan.					
	KEHADIRAN DI TEMPAT KERJA					
8.	Tingkat kehadiran guru selama ini sudah baik					
	SIKAP KOOPERATIF					
9.	Guru dapat bekerjasama dengan pimpinan.					
10.	Guru dapat bekerjasama dengan teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
11.	Guru selalu berusaha mengembangkan kualitas pekerjaannya.					

Lampiran Data Jawaban Responden

X1=Kepemimpinan

No. Responden	Nomor Item												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	54
2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	45
3	5	3	4	2	5	4	5	5	5	2	4	4	48
4	4	4	3	5	5	3	4	5	3	4	5	4	49
5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	4	51
6	4	3	4	4	5	4	2	4	3	2	5	5	45
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
8	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	54
9	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	42
10	3	3	2	5	3	4	3	4	3	3	4	4	41
11	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	43
12	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	46
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	53
15	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	51
16	5	4	5	5	3	4	2	5	3	5	5	4	50
17	4	2	2	3	4	3	4	2	3	4	4	4	39
18	5	5	5	3	2	4	2	4	4	3	4	3	44
19	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	52
20	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	44
21	5	5	5	3	4	4	2	4	3	3	4	4	46
22	4	4	2	4	2	2	3	2	5	2	3	3	36
23	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	49
24	5	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	53
25	2	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	39
26	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	54
27	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	5	4	43
28	5	5	5	3	2	5	2	5	3	3	5	5	48
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
30	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	54

X2=Komunikasi

No. Responden	Nomor Item										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	44
2	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	40
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	39
4	4	4	2	2	3	3	3	5	4	4	34
5	3	5	3	2	3	4	4	5	4	4	37
6	2	3	3	4	2	3	4	5	4	4	34
7	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	43
8	5	3	3	4	3	4	4	5	4	5	40
9	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	35
10	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	44
11	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	33
12	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
13	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	45
14	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	41
15	3	4	3	3	4	2	4	5	4	5	37
16	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
17	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	34
18	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	32
19	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	44
20	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36
21	3	4	2	4	5	3	5	4	4	3	37
22	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	39
23	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	40
24	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	41
25	3	3	4	3	3	2	4	5	5	4	36
26	4	2	3	2	3	3	4	4	4	5	34
27	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	37
28	4	3	4	3	5	3	5	4	5	4	40
29	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	42
30	3	2	3	4	3	4	5	4	5	4	37

Y=Kinerja Guru

No. Responden	Nomor Item											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	51
2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	45
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	49
6	3	4	4	2	5	4	4	5	4	4	3	42
7	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	41
8	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	41
9	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	5	40
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	44
11	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	37
12	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	3	43
13	5	4	2	3	5	4	4	4	5	5	5	46
14	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	40
15	4	5	4	2	3	4	5	4	4	4	4	43
16	4	3	4	2	3	3	3	3	5	5	5	40
17	3	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	36
18	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	49
19	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	47
20	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	44
22	4	3	2	3	4	2	3	3	4	4	4	36
23	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	48
24	4	4	3	3	2	3	2	3	5	4	4	37
25	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	39
26	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	44
27	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	2	35
28	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
29	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	50
30	5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	5	46

Lampiran Frequencies

Frequencies

Statistics

jenis kelamin

N	Valid	30
	Missing	0

jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	14	46.7	46.7	46.7
	P	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics

umur

N	Valid	30
	Missing	0

umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	4	13.3	13.3	13.3
	>46	2	6.7	6.7	20.0
	25-35	9	30.0	30.0	50.0
	36-45	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics

pendidikan terakhir

N	Valid	30
	Missing	0

pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIPLOMA	3	10.0	10.0	10.0
	s1	26	86.7	86.7	96.7
	s2	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics

masa kerja

N	Valid	30
	Missing	0

masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >15 tahun	5	16.7	16.7	16.7
1-5 tahun	14	46.7	46.7	63.3
11-15 tahun	6	20.0	20.0	83.3
6-10 tahun	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Frequencies**Statistics**

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.37	4.03	4.07	4.03	4.00	3.90	3.70	4.10	3.83	3.73	4.47	4.13

Frequency Table**x1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.3	3.3	3.3
3	3	10.0	10.0	13.3
4	10	33.3	33.3	46.7
5	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	10.0	10.0	10.0
3	5	16.7	16.7	26.7
4	10	33.3	33.3	60.0
5	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	5	16.7	16.7	26.7
	4	9	30.0	30.0	56.7
	5	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	7	23.3	23.3	30.0
	4	9	30.0	30.0	60.0
	5	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	6	20.0	20.0	30.0
	4	9	30.0	30.0	60.0
	5	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	3	10.0	10.0	20.0
	4	18	60.0	60.0	80.0
	5	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	16.7	16.7	16.7
	3	7	23.3	23.3	40.0
	4	10	33.3	33.3	73.3
	5	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	6	20.0	20.0	26.7
	4	9	30.0	30.0	56.7
	5	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	9	30.0	30.0	36.7
	4	11	36.7	36.7	73.3
	5	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	8	26.7	26.7	36.7
	4	13	43.3	43.3	80.0
	5	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.7	6.7	6.7
	4	12	40.0	40.0	46.7
	5	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x1.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	16.7	16.7	16.7
4	16	53.3	53.3	70.0
5	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Frequencies**Statistics**

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.50	3.47	3.47	3.47	3.43	3.43	4.27	4.47	4.37	4.40

Frequency Table**x2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.3	3.3	3.3
3	14	46.7	46.7	50.0
4	14	46.7	46.7	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	10.0	10.0	10.0
3	14	46.7	46.7	56.7
4	9	30.0	30.0	86.7
5	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	13	43.3	43.3	50.0
	4	14	46.7	46.7	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13.3	13.3	13.3
	3	10	33.3	33.3	46.7
	4	14	46.7	46.7	93.3
	5	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	15	50.0	50.0	60.0
	4	8	26.7	26.7	86.7
	5	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	12	40.0	40.0	50.0
	4	14	46.7	46.7	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.3	3.3	3.3
	4	20	66.7	66.7	70.0
	5	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	3.3	3.3	3.3
4	14	46.7	46.7	50.0
5	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	3.3	3.3	3.3
4	17	56.7	56.7	60.0
5	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

x2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	3.3	3.3	3.3
4	16	53.3	53.3	56.7
5	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	y.9	y.10	y.11
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.07	4.00	3.63	3.53	3.77	3.53	3.80	3.73	4.23	4.37	4.40

Frequency Table

y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	13.3	13.3	13.3
4	20	66.7	66.7	80.0
5	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	16.7	16.7	16.7
	4	20	66.7	66.7	83.3
	5	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	7	23.3	23.3	33.3
	4	18	60.0	60.0	93.3
	5	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	16.7	16.7	16.7
	3	9	30.0	30.0	46.7
	4	11	36.7	36.7	83.3
	5	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	6	20.0	20.0	30.0
	4	16	53.3	53.3	83.3
	5	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	12	40.0	40.0	46.7
	4	14	46.7	46.7	93.3
	5	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	7	23.3	23.3	30.0
	4	16	53.3	53.3	83.3
	5	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	7	23.3	23.3	30.0
	4	18	60.0	60.0	90.0
	5	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.7	6.7	6.7
	4	19	63.3	63.3	70.0
	5	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.3	3.3	3.3
	4	17	56.7	56.7	60.0
	5	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

y.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.3	3.3	3.3
	3	2	6.7	6.7	10.0
	4	11	36.7	36.7	46.7
	5	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas Kepemimpinan

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	Kepemimpinan
x1.1	Pearson Correlation	1	.539**	.431*	.161	.252	.358	.133	.573**	.366*	.091	.398*	.221	.646**
	Sig. (2-tailed)		.002	.017	.396	.180	.052	.482	.001	.047	.633	.029	.240	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.2	Pearson Correlation	.539**	1	.644**	.178	-.136	.576**	-.023	.428*	.195	.162	.139	-.007	.549**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.347	.475	.001	.904	.018	.301	.392	.464	.972	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.3	Pearson Correlation	.431*	.644**	1	-	.000	.491**	.019	.453*	.236	.207	.220	.236	.577**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000		.002	1.000	.006	.919	.012	.210	.272	.243	.209	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.4	Pearson Correlation	.161	.178	-.002	1	.246	.131	.213	.257	.281	.444*	.428*	.150	.505**
	Sig. (2-tailed)	.396	.347	.990		.190	.489	.257	.170	.133	.014	.018	.428	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.5	Pearson Correlation	.252	-	.000	.246	1	.040	.546**	.353	.334	.299	.539**	.498**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.180	.136	1.000	.190		.833	.002	.055	.071	.109	.002	.005	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.6	Pearson Correlation	.358	.576**	.491**	.131	.040	1	.120	.651**	.067	.144	.286	.323	.600**
	Sig. (2-tailed)	.052	.001	.006	.489	.833		.528	.000	.725	.448	.126	.081	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.7	Pearson Correlation	.133	-	.019	.213	.546**	.120	1	.235	.412*	.346	.114	.249	.513**
	Sig. (2-tailed)	.482	.023	.919	.257	.002	.528		.211	.024	.061	.548	.184	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.8	Pearson Correlation	.573**	.428*	.453*	.257	.353	.651**	.235	1	.177	.190	.549**	.348	.747**
	Sig. (2-tailed)	.001	.018	.012	.170	.055	.000	.211		.349	.314	.002	.059	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.9	Pearson Correlation	.366*	.195	.236	.281	.334	.067	.412*	.177	1	-.014	.200	.203	.511**
	Sig. (2-tailed)	.047	.301	.210	.133	.071	.725	.024	.349		.942	.289	.281	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.10	Pearson Correlation	.091	.162	.207	.444*	.299	.144	.346	.190	-.014	1	.467**	.227	.515**
	Sig. (2-tailed)	.633	.392	.272	.014	.109	.448	.061	.314	.942		.009	.228	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.11	Pearson Correlation	.398*	.139	.220	.428*	.539**	.286	.114	.549**	.200	.467**	1	.494**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.029	.464	.243	.018	.002	.126	.548	.002	.289	.009		.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.12	Pearson Correlation	.221	-	.236	.150	.498**	.323	.249	.348	.203	.227	.494**	1	.535**
	Sig. (2-tailed)	.240	.007	.209	.428	.005	.081	.184	.059	.281	.228	.006		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.646**	.549**	.577**	.505**	.569**	.600**	.513**	.747**	.511**	.515**	.662**	.535**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.004	.001	.000	.004	.000	.004	.004	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Uji Reliabilitas Kepemimpinan

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	12

Uji Reabilitas Komunikasi

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	10

Uji Reabilitas Kinerja Guru

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	11

Lampiran Uji Regresi dan Asumsi Blue

Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Guru

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	43.07	4.690	30
Kepemimpinan	48.37	6.201	30
Komunikasi	38.27	3.638	30

Correlations

		Kinerja Guru	Kepemimpinan	Komunikasi
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1.000	.464	.292
	Kepemimpinan	.464	1.000	.505
	Komunikasi	.292	.505	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru	.	.005	.059
	Kepemimpinan	.005	.	.002
	Komunikasi	.059	.002	.
N	Kinerja Guru	30	30	30
	Kepemimpinan	30	30	30
	Komunikasi	30	30	30

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi, Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.469 ^a	.220	.162	4.293	1.756

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.170	2	70.085	3.802	.035 ^a
	Residual	497.696	27	18.433		
	Total	637.867	29			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

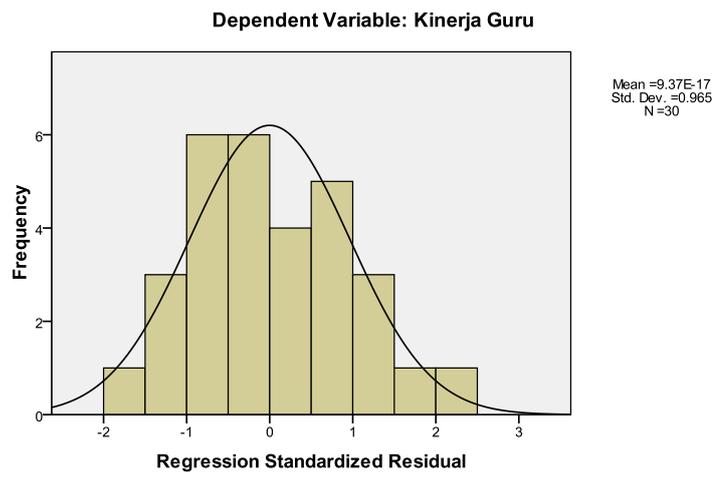
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.697	8.731		2.714	.011		
	Kepemimpinan	.321	.149	.425	2.157	.040	.745	1.341
	Komunikasi	.100	.254	.078	.394	.696	.745	1.341

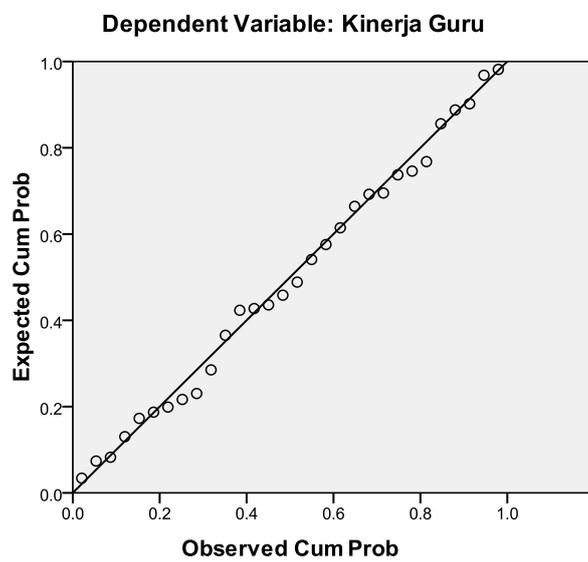
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

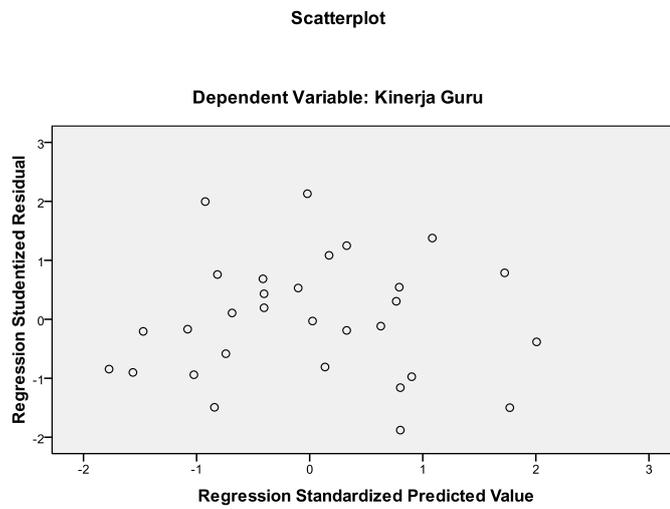
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	43.07	4.690	30
Kepemimpinan	48.37	6.201	30

Correlations

		Kinerja Guru	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1.000	.464
	Kepemimpinan	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru	.	.005
	Kepemimpinan	.005	.
N	Kinerja Guru	30	30
	Kepemimpinan	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.464 ^a	.215	.187	4.228	1.744

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137.304	1	137.304	7.680	.010 ^a
	Residual	500.562	28	17.877		
	Total	637.867	29			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

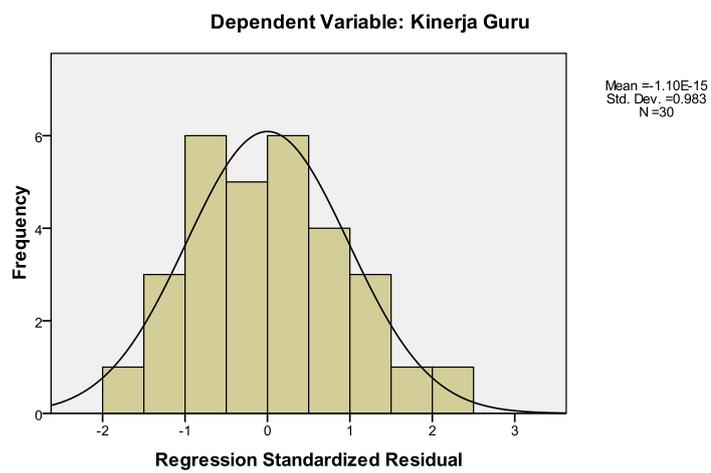
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.094	6.173		4.227	.000		
	Kepemimpinan	.351	.127	.464	2.771	.010	1.000	1.000

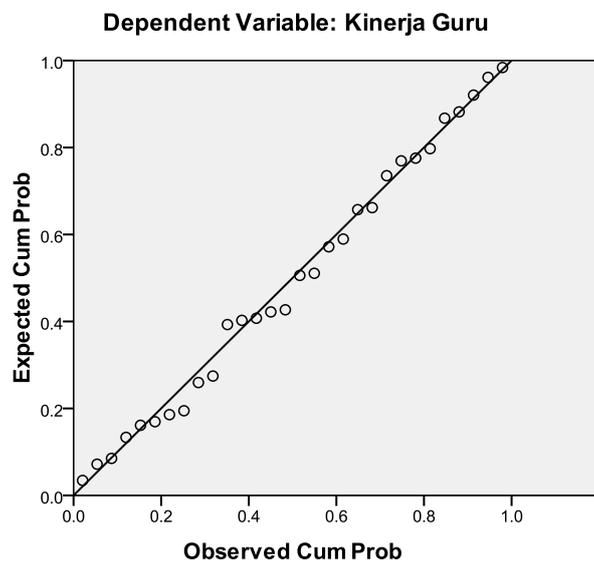
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

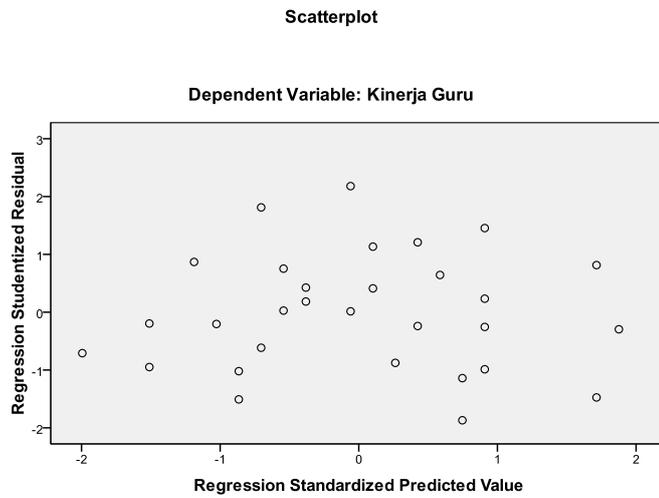
Chart

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Guru

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	43.07	4.690	30
Komunikasi	38.27	3.638	30

Correlations

		Kinerja Guru	Komunikasi
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1.000	.292
	Komunikasi	.292	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru	.	.059
	Komunikasi	.059	.
N	Kinerja Guru	30	30
	Komunikasi	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.292 ^a	.085	.053	4.565	1.906

a. Predictors: (Constant), Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.369	1	54.369	2.609	.117 ^a
	Residual	583.497	28	20.839		
	Total	637.867	29			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi

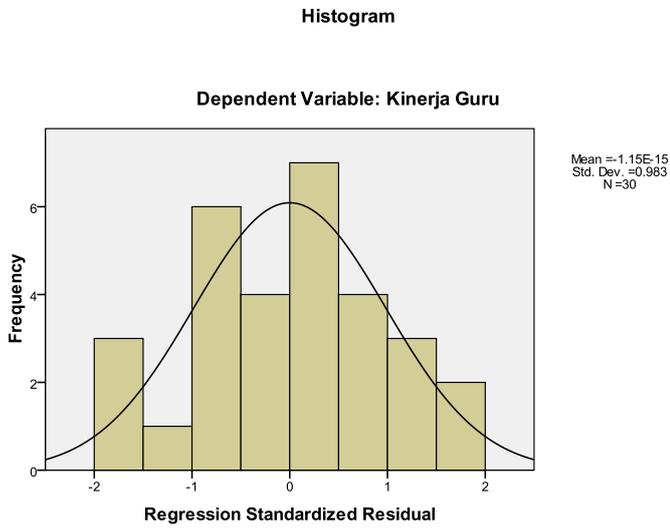
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

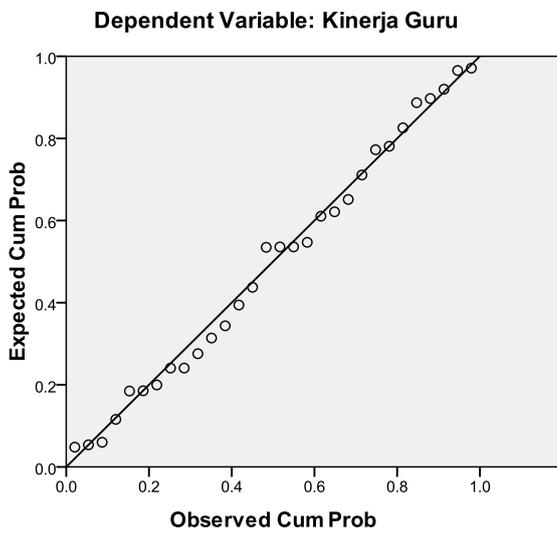
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	28.665	8.955		3.201	.003		
	Komunikasi	.376	.233	.292	1.615	.117	1.000	1.000

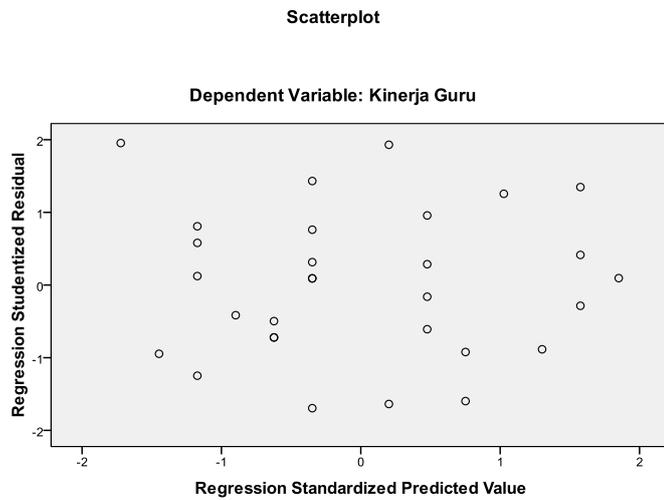
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Chart



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Uji Heteroskedastis (Uji koefisien korelasi Spearman's rho)

Nonparametric Correlations

			Correlations		
			Kepemimpinan	Komunikasi	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.505**	.035
		Sig. (2-tailed)	.	.004	.856
		N	30	30	30
	Komunikasi	Correlation Coefficient	.505**	1.000	.063
		Sig. (2-tailed)	.004	.	.741
		N	30	30	30
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.035	.063	1.000
		Sig. (2-tailed)	.856	.741	.
		N	30	30	30

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

Uji Normalitas (Metode statistik One Sample Kolmogorov Smirnov)

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.14269713
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.426
Asymp. Sig. (2-tailed)		.994

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan	Komunikasi	Kinerja Guru
N		30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	48.37	38.27	43.07
	Std. Deviation	6.201	3.638	4.690
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.169	.077
	Positive	.082	.169	.077
	Negative	-.073	-.083	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.449	.928	.420
Asymp. Sig. (2-tailed)		.988	.355	.994

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Linearitas (Test for Linearity)

Means

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kepemimpinan	Between Groups (Combined)	415.367	16	25.960	1.517	.227
	Linearity	137.304	1	137.304	8.022	.014
	Deviation from Linearity	278.062	15	18.537	1.083	.447
	Within Groups	222.500	13	17.115		
	Total	637.867	29			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Komunikasi	Between Groups (Combined)	295.200	12	24.600	1.220	.345
	Linearity	54.369	1	54.369	2.697	.119
	Deviation from Linearity	240.831	11	21.894	1.086	.425
	Within Groups	342.667	17	20.157		
	Total	637.867	29			