

**Laporan Hasil Penelitian**

**PENGARUH PENGAWASAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA SMP SWASTA ERIA MEDAN**

**OLEH**

**Dr. TONGAM SIHOL NABABAN, SE.,MSi  
ERAWATI S. SIMBOLON**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN MEDAN  
Semester Ganjil 2017/2018**

## PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

---

Judul Penelitian : Pengaruh Pengawasan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMP Swasta Eria Medan.  
Jenis Penelitian : Terapan

---

### Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Tongam Sihol Nababan, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0107056602
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala IVB
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV B/Pembina Tingkat I
- f. Program Studi : Magister Manajemen
- g. Alamat E-mail : [tsnababan@gmail.com](mailto:tsnababan@gmail.com) ; [tsn@mail.uhn.ac.id](mailto:tsn@mail.uhn.ac.id)

### Anggota Peneliti ;

- a. Nama Lengkap : Erawati S. Simbolon
  - b. NPM : 1610101012
  - c. Alamat E-mail : -
- 

Lama Penelitian : 4 Bulan (September s/d Desember 2017)

---

Lokasi Penelitian : Pematang Siantar

Biaya Penelitian : Rp 7.500.000 (tujuh juta lima ratus ribu rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : - Pascasarjana UHN Rp 5.000.000,-  
- Dana Pribadi Rp. 2.500.000,-

---

Medan, Desember 2017

Ketua Peneliti

Disetujui  
Direktur Program Pascasarjana



Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA



Dr. Tongam Sihol Nababan, SE., MSi.

## **ABSTRAK**

**Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,270. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,458. Pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,198. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,263. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,488. Pengawasan yang dimediasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,755. Gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,932.**

**Pengaruh langsung yang paling besar adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dengan koefisien regresi sebesar 0,458, sedangkan pengaruh total (melalui motivasi) yang paling besar adalah gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SMP Swasta Eria dengan koefisien regresi sebesar 0,932.**

**Kata kunci: pengawasan, kepemimpinan, motivasi, kinerja, guru.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Syarat mutlak terciptanya organisasi pembelajar SMP Swasta Eria Medan adalah terwujudnya masyarakat pembelajar di tubuh organisasi tersebut. Hal ini mudah dipahami, mengingat kinerja suatu organisasi adalah merupakan produk kinerja kolektif semua unsur di dalamnya, termasuk sumber daya manusia. Di sekolah SMP Swasta Eria Medan, guru secara individu maupun secara bersama-sama dengan masyarakat seprofesinya, harus menjadi bagian dari organisasi pembelajar melalui keterlibatannya secara sadar dan sukarela serta terus menerus dalam berbagai kegiatan belajar guna mengembangkan profesionalismenya.

Guru adalah bagian integral dari organisasi pendidikan di sekolah. Sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan di sekolah, perlu dikembangkan sebagai organisasi pembelajar, agar mampu menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang merupakan ciri kehidupan modern. Salah satu karakter utama organisasi pembelajar adalah senantiasa mencermati perubahan internal dan eksternal yang diikuti dengan upaya penyesuaian diri dalam rangka mempertahankan eksistensinya.

Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu sangat tergantung kepada pengawasan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk mempengaruhi para guru dan guru agar mereka menjalankan tugasnya dengan baik di SMP Swasta Eria.

Demikian juga halnya dengan motivasi, agar guru terdorong untuk bekerja dengan optimal sesuai dengan rencana yang ditetapkan organisasi sebelumnya. Pemberian motivasi dimaksudkan untuk dapat meningkatkan semangat dan prestasi kerja. Dengan kata lain, motivasi dalam bentuk finansial diluar gaji yang diberikan pimpinan merupakan pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi guru kepada organisasi. Ataupun dalam bentuk non finansial berupa memberikan pujian

terhadap prestasi yang didapatkan guru. Diberikannya motivasi oleh pimpinan adalah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah dengan seoptimal mungkin.

Dengan demikian pengawasan, gaya kepemimpinan, motivasi sangat menentukan kinerja guru. Namun kenyataannya berdasarkan hasil pengamatan sementara oleh penulis di SMP Swasta Eria Medan ternyata pengawasan, gaya kepemimpinan, dan motivasi belum dijalankan dengan optimal sehingga berdampak terhadap kinerja guru. Adapun fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil pengamatan pra penelitian pada SMP Swasta Eria Medan yang dianggap merupakan penyebab dari rendahnya kinerja guru adalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah kurang mampu mempengaruhi kinerja guru, gaya kepemimpinan terkesan kurang tegas sebab masih ditemukan ada guru masih terlambat masuk pada jam proses pembelajaran. Berdasarkan peraturan seharusnya proses pembelajaran dimulai pukul 07.30 pada kenyataannya masih terdapat beberapa guru yang baru tiba disekolah pukul 7.30 sehingga pembelajaran dimulai pukul 7.40. Pada saat berganti selesai istirahat juga banyak ditemukan guru yang terlambat masuk dan memulai pembelajaran. Di SMP Swasta Eria Medan terdapat dua kali istirahat. Istirahat pertama pukul 9.30 – 9.45 dan pukul 11.20 – 11.45

Adapun rekapitulasi absensi guru eria :

**Tabel 1.1**

SMP Swasta Eria

Rekapitulasi Absensi Bulan Juni – November 2017

Bulan	X	St	Sc	I	Ct	Tlb	Pc	Ket	Jlh
Juni	-	-	1	1	-	2	1	-	5
Juli	-	-	1	1	-	2	2	-	6
Agust	1	-	-	1	-	3	1	-	6
Sept	-	2	-	-	2	2	-	-	6
Okt	1	1	1	-	-	3	2	-	8

Nov	1	-	2	1	1	3	2	-	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Keterangan : X : tidak hadir tanpa keterangan, St : sakit tanpa keterangan, Sc : sakit dengan keterangan, I : izin tidak hadir, Ct : cuti, Tlb ; keterlambatan, Pc: pulang cepat, ket : keterangan

Dari tabel 1.1 terlihat peningkatan tingkat absensi guru, Peningkatan ini sangat mempengaruhi dari kualitas dari kinerja guru. Apabila seperti ini akan mempengaruhi akreditasi perguruan yang sudah A. Disini perlunya pengawasan dari kepala Sekolah bersama jajarannya terhadap rekapan kehadiran dari guru Selain itu juga akan mempengaruhi citra SMP Eria, dan akan mempengaruhi jumlah dari siswa tersebut. Indikasi lain, pimpinan kurang melakukan pembinaan terhadap guru terlihat dari kurang atau jarang menegur guru yang menunjukkan sikap terlambat masuk ruang kelas, ketidak disiplin ini tentu saja akan mengakibatkan kinerja guru belum optimal dan kepala sekolah kurang memperhatikan fasilitas pendukung dalam meningkatkan kualitas mutu. Keterlambatan yang dilakukan guru tersebut akan mengurangi waktu dalam penyampaian materi. Dimana kita mengetahui kemampuan siswa menerima pembelajaran itu tidaklah sama. Waktu yang telah disesuaikan saja belum tentu dapat dipergunakan dengan baik, apalagi saat terjadi pengurangan waktu tersebut.

Seharusnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah SMP Eria kepala sekolah memiliki tanggung jawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Di sinilah, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerja sama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, scheduling, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan assessmen. Di samping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, perlu adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk menjalankan tugas manajerial , dan juga merespon tuntutan yang terus berubah saat ini, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program-program sekolah yang mereka bina secara efektif.

kepemimpinan yang efektif sangat ditentukan oleh keteladanan yang dilakukan oleh pemimpin. Artinya, kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menunjukkan kualitas

kepemimpinannya – baik sebagai pribadi, maupun dari segi kinerja. Dari segi pribadi, seorang pemimpin haruslah sosok dengan integritas dan kecakapan tertentu. Dia adalah pribadi yang terbaik dari komunitasnya.

Dari segi kinerja, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin ditunjukkan dari visi dan kemampuan dalam mengambil resiko, khususnya ketika harus mengambil keputusan strategis. Pemimpin adalah pribadi yang mampu meyakinkan timnya mengerti kemana bergerak, bagaimana cara mencapai mencapai tujuan, dan bagaimana meningkatkan kinerja tim. Pemimpin pada dirinya harus jelas arah, jalan dan langkah.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini akan dilakukan pengkajian Pengaruh Pengawasan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMP Swasta Eria Medan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengawasan berpengaruh positif terhadap motivasi guru SMP Swasta Eria Medan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru SMP Swasta Eria Medan?
3. Apakah pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan?
5. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah motivasi mampu memediasi hubungan antara pengawasan dan gaya kepemimpinan dengan kinerja guru SMP Swasta Eria Medan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh :

1. Pengawasan terhadap motivasi guru SMP Swasta Eria Medan.
2. Gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru SMP Swasta Eria Medan.
3. Pengawasan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan.
4. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan.
5. Pengawasan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening
6. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMP Swasta Eria Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening
7. Mediasi motivasi guru terhadap hubungan pengawasan dan gaya kepemimpinan dengan kinerja guru SMP Swasta Eria Medan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.

#### **2. Manfaat praktis**

Penelitian ini mempunyai implikasi masukan bagi Kepala Dinas, Kelapa Sekolah daan Pengawas untuk mengambil kebijakan dalam pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan kinerja sekolah.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Guru**

Kinerja guru terdiri dari dua kata yaitu kinerja dan guru. Kinerja sering juga disebut dengan hasil kerja, gambaran kerja atau nilai kerja yang diukur melalui kedudukan seseorang dalam lembaga tempat ia bekerja. Kinerja menurut Cascio (1991:267) adalah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau kelompok tertentu, dan kinerja juga merupakan suatu pencapaian karyawan dengan tugas yang diberikan. Demikian pula Timpe (2002:329) menyebutkan :”ada tiga elemen yang saling berkaitan dalam kinerja, yaitu keterampilan, upaya dan sifat eksternal”. Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara benar, bertanggung jawab, dan memahami, dan kreatif melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang berkaitan dengan kedudukannya.

Selain beberapa pengertian di atas, Hersey dan Blanchard (1988:406) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat keterampilan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau kelompok tertentu yang dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu : 1) sumber motivasi individual, 2) penetapan pekerjaan, 3) gaya manajemen, 4) iklim organisasi, dan yang mempengaruhi kinerja adalah : 1) motivasi kerja, 2) kemampuan dan keterampilan kerja, 3) kejelasan dan penerimaan tugas, dan 4) kesempatan untuk berkinerja (dalam Mitreni, Danziel dan Fitt, 1992:57).

Selanjutnya Michael (1991:343) menyebutkan dimensi kinerja diistilahkan dengan sebutan *area of performance* yang mencakup: (1) *quality of work*, (2) *promptness* (ketepatan), (3) *initiative*

(usaha/prakarsa), (4) *capability times. Both ability and motivation are essential ingredient to good employee performance.* Kinerja dikatakan juga sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara benar, bertanggung jawab, dan memahami, dan kreatif melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang berkaitan dengan kedudukannya. Seseorang dikatakan memiliki kinerja jika ia memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga berhasil guna dan berdaya guna dengan menggunakan upaya-upaya yang praktis, ekonomis dan berkualitas namun bersifat eksternal artinya mendapat pengakuan dari berbagai pihak tentang kualitas pekerjaannya.

Kinerja yang baik atau buruk dari seorang guru dapat diidentifikasi dari hasil yang dicapai dari sasaran organisasi dan misinya yaitu apakah telah menunjukkan hasil yang integratif atau menyatu. Kinerja berkaitan dengan perilaku yang diarahkan kepada misionaris organisasi. Namun perlu digarisbawahi bahwa pencapaian kinerja yang baik atau yang buruk bukan hanya dilihat dari hasil fisik saja melainkan juga faktor nonfisik seperti kesetiaan, disiplin, hubungan kerjasama, inisiatif, kepemimpinan, dan hal-hal yang khusus yang berkaitan dengan dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan. Hal ini senada dengan pendapat Michael (1991:79) yang menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada hasil perilaku. Lebih rinci lagi dinyatakan bahwa perbedaan kinerja terjadi karena adanya perbedaan individu dalam sifat-sifat kepribadian, kemampuan dan keterampilan.

Dengan mencermati uraian di atas, maka pengukuran kinerja didasarkan pada dua kriteria yaitu : 1) menyelesaikan pekerjaan atas dasar syarat-syarat tertentu yang sudah ditetapkan, dan 2) mencapai sasaran tujuan pekerjaan dengan menunjukkan perilaku yang benar. Guru harus juga melaksanakan administrasi sekolah dan administrasi kelas seperti Bahkan Usman (2006:87) menegaskan bahwa untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan untuk bekerja, motivasi tinggi dan juga kapasitas atau kecakapan untuk berkinerja.

Seorang guru harus memiliki kemampuan merencanakan pembelajaran yang menyenangkan baik berupa pengetahuan dan keterampilan yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Ia harus memiliki sifat, perilaku pribadi serta memiliki kemampuan mengelola dan

mempengaruhi siswa agar termotivasi untuk memiliki dan menguasai ilmu yang ditularkannya. Dalam melaksanakan pembelajaran misalnya seorang guru mengadakan rencana pelaksanaan pembelajaran yang lazim disebut dengan RPP. Bahan pelajaran harus mengacu kepada tujuan yang disusun secara sistematis dan menggunakan bahan belajar sesuai dengan kurikulum serta mampu memberi pengayaan. Selain itu guru harus mampu memilih metode yang sesuai dengan tujuan, materi, dan mampu menentukan langkah apa yang baik dalam mendukung proses berdasarkan metode yang dipergunakan. Alokasi waktu harus ditata sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran sesuai dengan proporsinya.

Selain itu yang tidak kalah pentingnya, seorang guru harus mampu menyediakan dan membuat media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan, materi, kondisi kelas, jenis evaluasi yang digunakan kemampuan yang dimilikinya sebagai guru dan kebutuhan dan perkembangan siswa itu sendiri. Ia juga harus mampu mengevaluasi dengan mengacu pada tujuan, mencantumkan bentuk evaluasi, sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia dan harus sesuai dengan kaidah evaluasi itu sendiri.

Dalam melaksanakan pembelajaran, guru harus mampu membuka pembelajaran yang mampu menarik perhatian siswa melalui motivasi awal, memberikan appersepsi, menyampaikan tujuan pembelajaran dan memberi acuan bahan belajar yang akan diberikan. Ia harus memiliki sikap yang jelas terutama artikulasi suara, variasi gerakan, antusiasme dalam penampilan dan mobilitas posisi mengajar. Guru harus menguasai bahan pembelajaran, sesuai metode dengan bahan ajar, sesuai dengan tujuan dan memiliki ketrampilan dalam menanggapi dan merespon pertanyaan siswa serta tepat dalam menggunakan alokasi waktu yang disediakan. Selain itu guru dituntut untuk mampu menggunakan media pembelajaran dan mampu menutup pembelajaran serta mengadakan tindak lanjut dengan memberikan tugas kepada siswa baik secara individu maupun secara kelompok serta selalu memberi motivasi untuk selalu terus belajar dimana saja dan kapan saja.

Oleh karenanya seorang guru harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengelola dan menilai apa yang dikerjakannya sesuai dengan kaidah-kaedah pembelajaran yang baik dan benar. Sebagai guru ia harus mampu mengelola kelas dengan aman dan nyaman, mengelola siswa agar belajar dengan baik, mengelola media pembelajaran yang dipergunakan dalam kegiatan belajar mengajar. Serta mengelola system informasi yang dimiliki sekolah untuk tujuan pembelajaran.

Guru dalam kapasitasnya sebagai edukator (pendidik) yang sekaligus sebagai seorang pemimpin kelas harus mampu mengembangkan kegiatan pembelajaran di kelas dan sebagai pendidik harus dapat menerapkan prinsip-prinsip pendidikan. Guru harus juga melaksanakan administrasi sekolah/kelas yaitu membuat program strategi pembelajaran (alat bantu pembelajaran), membuat analisis pemetaan kompetensi individu dan klasikal, daftar nilai ulangan harian, ujian blok, ulangan umum dan kurikulum. Oleh sebab itu sangatlah tepat apabila seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan intelektual (IQ) yaitu kemampuan untuk memecahkan masalah secara jitu, berfikir rasional, logis dan taat azas. Hal ini beralasan karena, kecerdasan intelektual adalah kemampuan daya ingat yang tinggi, kemampuan mentransfer ilmu pengetahuan untuk memecahkan masalah dan kecepatan dan ketepatan dalam memecahkan masalah yang justru harus menjadi milik guru.

Selain memiliki kecerdasan intelektual (IQ), seorang guru yang dianggap memiliki kemampuan melaksanakan pembelajaran sebaiknya memiliki kecerdasan emosional (EQ) yaitu kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan; mengatur suasana hati dan menjaga agar bebas stres tidak melumpuhkan kemampuan berfikir berempati dan berdoa. Dengan perkataan lain, seorang guru semestinya mampu memotivasi diri sendiri, mengendalikan keinginan bersenang-senang agar tidak sampai melumpuhkan kemampuan berfikir serta berempati dan berdoa. Dengan demikian, kinerja guru adalah kemampuan seorang guru melaksanakan tugasnya secara benar, bertanggung jawab, dan memahami, dan kreatif melaksanakan segala tugas dan kewajiban sebagai guru, yaitu mendesain pembelajaran mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi

pembelajaran yang dilakukan. Kinerja guru selalu mengarah kepada tiga fokus, yaitu : a) kualitas personal guru, b) unjuk kerja dalam bidang yang menjadi tanggung jawab guru dan c) pemaknaan hasil kerja atau prestasi kerja yang diukur melalui persiapan mengajar tertulis dan pelaksanaan mengajar.

Jadi dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara benar, bertanggung jawab, memahami dan kreatif melaksanakan segala tugas dan kewajiban tersebut terutama yang berkaitan dengan kedudukannya sebagai guru, yaitu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, mengadministrasi dan menindaklanjuti pembelajaran.

Indikator kinerja guru yang dinilai adalah kompetensi mengenal karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, komunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan; etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru; bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif; komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat; penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, dan mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

## **2.2 Pengawasan**

Controlling atau pengawasan dan pengendalian (wasdal) adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. Controlling atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar supaya berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Di

dalam manajemen perusahaan yang modern fungsi control ini biasanya dilakukan oleh divisi audit internal.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1982) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: *“the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans”*.

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (2001) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”

Purwanto (1998) menyatakan bahwa sebagai aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya

Secara lebih gamblang disebutkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang salah satunya memiliki fungsi pengawasan yang kompetensinya adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan program pengawasan akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
2. Melaksanakan pengawasan akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik pengawasan yang tepat
3. Menindaklanjuti hasil pengawasan akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- (a) penetapan standar pelaksanaan;
- (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
- (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan
- (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

### **2.2.1. Prinsip Pengawasan**

Menurut T. Hani Handoko prinsip pengawasan terdiri dari:

1. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan harus dimengerti oleh staf dan hasilnya mudah diukur. Misalnya tentang waktu dan tugas-tugas pokok yang harus diselesaikan oleh staf.

2. Fungsi pengawasan harus difahami pimpinan sebagai suatu kegiatan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
3. Standar unjuk kerja harus dijelaskan kepada seluruh staf karena kinerja staf akan terus dinilai oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk memberikan reward kepada mereka yang dianggap mampu bekerja.

### **2.2.2. Proses pengawasan**

Terdapat tiga langkah penting dalam proses pengawasan manajerial Menurut T. Hani Handoko:

1. Mengukur hasil/prestasi yang telah dicapai oleh staf atau organisasi
2. Membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tolok ukur.
3. Memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sesuai dengan faktor-faktor penyebabnya, dan menggunakan, dan menggunakan faktor tersebut untuk menetapkan langkah-langkah intervensi.

### **2.2.3. Prinsip Pokok Pengawasan**

Fungsi pengawasan adalah aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Untuk dapat menjalankan pengawasan, perlu diperhatikan 2 prinsip pokok, yaitu:

1. Adanya Rencana
2. Adanya instruksi-instruksi dan pemberian wewenang kepada guru.

Dalam fungsi pengawasan tidak kalah pentingnya adalah sosialisasi tentang perlunya disiplin, mematuhi segala peraturan demi keselamatan kerja bersama. Sosialisasi perlu dilakukan terus menerus, karena usaha pencegahan adalah penting untuk mendapat perhatian.

Pengawasan dan pengendalian (controlling) sebagai fungsi manajemen bila diikerjakan dengan baik, akan menjamin bahwa semua tujuan dari setiap orang atau kelompok konsisten dengan

tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini membantu menyakinkan bahwa tujuan dan hasil tetap konsisten satu sama lain dengan dalam organisasi. Controlling berperan juga dalam menjaga pemenuhan (kompliansi) aturan dan kebijakan yang esensial.

Proses pengendalian mulai dengan perencanaan dan pembangunan tujuan penampilan kerja. Tujuan penampilan didefinisikan dan standar-standar untuk mengukurnya disusun. Ada 2 tipe standar:

1. Standar out-put (keluaran): mengukur hasil-hasil tampilan dalam istilah kuantitas, kualitas, biaya atau waktu.
2. Standar in-put (masukan): mengukur usaha-usaha kerja yang masuk ke dalam tugas penampilan.

### **2.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membedakan berbagai tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan memiliki 3 (tiga) pola dasar dan secara terinci lagi dapat dijabarkan menjadi 3 pola (Hadari, 2003), yaitu.

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain.
- b. Gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dimana pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama.
- c. Gaya kepemimpinan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam mewujudkan tujuan kelompok/organisasi. Pemimpin memiliki keinginan yang kuat agar anggota berprestasi

sebesar-besarnya. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut di atas secara operasional tidaklah terpisah, yang dalam kenyataannya saling mengisi satu sama lain hanya saja memiliki kecenderungan pada titik beratnya/penekanannya yang berbeda.

Hadari (2003) mengatakan bahwa kombinasi dari ketiga pola dasar ini timbullah perilaku kepemimpinan, yang memiliki karakteristik masing-masing, yakni:

- a. Otokrasi (*authocrat*) memiliki karakteristik pelaksanaan tugas merupakan kegiatan penting, inisiatif/aktivitas orang-orang yang dipimpin dimatikan, kurang mempercayai orang lain dan kurang memperhatikan hubungan manusiawi, kurang disenangi oleh orang yang dipimpin, sukar memberi maaf pada bawahan, dan pendapat bawahan dipandang tidak perlu dan orang yang dipimpin tidak bersatu/pecah belah.
- b. Otokrasi yang disempurnakan (*benevolent autocrat*), dengan karakteristik pemimpin berorientasi pada hasil, pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan, pemimpin kurang yakin pada diri sendiri, sehingga timbul kecenderungan lebih baik memanfaatkan orang lain dalam mengambil keputusan.
- c. Birokrat (*bureaucrat*), dengan karakteristik bekerja harus sesuai dengan semua peraturan, menuntut pada ketaatan perintah pimpinan yang lebih tinggi dengan mencari peraturan yang membenarkannya, pemimpin berusaha agar situasi kerja sesuai dengan aturan-aturan teoritis untuk mewujudkan kepemimpinan formal, kurang aktif dalam melaksanakan tugas dan kurang menyukai orang luar/masyarakat.
- d. Pelindung dan penyelamat (*missionary*) merupakan pemimpin dengan karakteristik berkepribadian ramah dan murah senyum mengutamakan hubungan manusiawi yang efektif berbentuk persahabatan melebihi segala-galanya, pemimpin berusaha aktif mencegah konflik-konflik dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan cenderung berbeda dari waktu ke waktu, dari situasi yang satu pada situasi yang lain, mungkin hal ini disebabkan oleh perubahan tingkat pendidikan, teknologi dan lingkungan, jadi ada pemimpin yang cenderung mengarahkan (direktif), selalu memberi petunjuk kepada pengikutnya dan ada pula yang cenderung memberi dukungan (supportif). Dalam situasi yang lain, kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat dikombinasikan dalam pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan dapat dibedakan atas empat tipe, yaitu:

#### **a. Tipe Direktif**

Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, dimana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan serta akan menghukum dan mengancam bawahannya bila gagal dalam melaksanakan pekerjaan yang ditentukan. Semua pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tentang pekerjaan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahannya.

#### **b. Tipe Konsultatif**

Tipe ini menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan pengarahan kepada bawahan. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahannya. Pemimpin mengemukakan berbagai ketentuan dan tujuan umum setelah melalui proses diskusi atau konsultasi dengan bawahan dalam bentuk penghargaan dan hukuman.

#### **c. Tipe Partisipatif**

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sehingga komunikasi dua arah semakin meningkat. Motivasi diberikan dengan melihat pentingnya peran bawahan dalam organisasi. Keikutsertaan bawahan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah semakin bertambah karena pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### **d. Tipe Delegatif**

Tipe ini pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan pimpinan.

Pemikiran yang lain diungkapkan oleh Siagian (2003), gaya kepemimpinan dibagi atas lima jenis, yaitu:

##### **1) Pemimpin yang Otokratik**

Para ahli melihat bahwa, seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik negatif, karena pemimpin yang seperti ini akan menonjolkan egonya dalam kepemimpinan. Seorang pimpinan otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan bawahan itu padanya, padahal kesetiaan itu didasarkan pada ketakutan karena tekanan. Tetapi disisi lain, bila ada pegawai yang berpendapat lain, pimpinan seperti ini akan menganggap sebagai sesuatu yang tidak baik/penghalang, jadi akan disingkirkan. Pimpinan yang otokratik akan menunjukkan sikap-sikap seperti berikut:

1. Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi seperti mesin serta kurang menghargai harkat dan martabat mereka
2. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan

3. Pengabaian peran bawahan dalam pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada bawahan ia telah mengambil keputusan tertentu dan bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut melaksanakannya saja.

## **2) Pemimpin yang paternalistik**

Tipe pimpinan yang paternalistik banyak dijumpai di lingkungan masyarakat yang masih tradisional. Salah satu ciri dari masyarakat tradisional adalah rasa hormat tinggi yang diberikan kepada yang dituakan. Persepsi seorang pimpinan yang paternalistik tentang perannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai dengan harapan para pengikutnya padanya. Harapan itu umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi, tidak memetingkan diri sendiri melainkan memberi perhatian kepada kesejahteraan bawahannya, dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya serta memperoleh petunjuk dari pertanyaan tersebut.

## **3) Pemimpin yang Kharismatik**

Pimpinan yang kharismatik dianggap sebagai pimpinan yang memiliki daya tarik tersendiri yang tidak dapat dijelaskan dengan kata-kata. Seorang pimpinan yang kharismatik adalah seorang pimpinan yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit kenapa orang tersebut dikagumi.

Penampilan fisik, usia dan harta bukanlah sebagai ukuran pimpinan yang kharismatik tetapi lebih kepada daya tarik yang tidak dapat dijelaskan. Banyak orang yang mengatakan bahwa pimpinan yang seperti ini memiliki kekuatan gaib. Dimata pengikutnya, apapun gaya kepemimpinan yang digunakannya bukan masalah, pengikutnya tetap setia kepadanya. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

#### **4) Pemimpin yang Laissez Faire**

Pimpinan laissez faire beranggapan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Pimpinan yang laissez faire dalam memimpin organisasi dan bawahannya adalah sikap yang permisif, dalam arti setiap anggota organisasi bisa saja berbuat atau bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nuraninya asalkan kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Pimpinan yang laissez faire selalu memberi perhatiannya yang besar terhadap kebutuhan dan kepentingan para bawahannya karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpenuhkannya berbagai kebutuhan para bawahannya, akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pimpinan yang *laissez faire* selalu memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja, fungsinya sebagai pimpinan berada pada struktur organisasi sehingga dalam bertindak Pimpinan yang *laissez faire* selalu melakukan pendelegasian tugas, pengambilan keputusan diserahkan kepada pimpinan yang lebih rendah, penumbuhan dan pengembangan kemampuan serta tindakan yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi .

### **5) Pemimpin yang Demokratik**

Kepemimpinan yang demokratik dikalangan ilmuan dan praktisi dianggap paling ideal dan didambakan. Nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin tipe yang demokratik adalah menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Artinya bahwa kebutuhan manusia tidak hanya terbatas pada kebendaan tetapi ada juga yang bersifat kebutuhan yang bersifat politik, mental, sosial dan spritual. Pemuasan kebutuhan tersebut diatas akan menuntut perlakuan manusia sebagai makhluk individu dengan jati diri yang khas sehingga dalam pengambilan keputusan pimpinan tipe yang demokratik selalu melibatkan bawahannya. Tujuan pimpinan tipe yang demokratik melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan adalah supaya bawahannya tersebut memiliki rasa tanggung-jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil karena mereka akan menyadari bahwa keputusan tersebut juga merupakan keputusannya.

Seorang pimpinan tipe yang demokratik dihormati dan disegani, bukan ditakuti. Hal ini disebabkan karena pendekatan yang dilakukannya secara manusiawi dengan cara mendidik dan mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya kreatif dan inovatifnya. Selain itu, sikap yang positif kepada pimpinan tipe yang demokratik adalah sikap penghargaan yang ditunjukkan kepada pegawainya yang memiliki prestasi tinggi. Penghargaan ini dapat bersifat kata-kata pujian, piagam penghargaan, kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Pimpinan

tipe yang demokratik akan merasa bangga bila para bawahannya menunjukkan kinerja yang baik bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Berdasarkan gaya kepemimpinan dijelaskan di atas dalam prakteknya tidak bisa berdiri sendiri melainkan dilaksanakan secara terkombinasi dan bervariasi, namun dalam hal merancang kepemimpinan masa depan penekanannya pada gaya bimbingan, gaya kerja sama dan gaya pengabdian.

## **2.4 Motivasi**

### **2.4.1. Pengertian Motivasi**

Pengertian motivasi dalam sumber daya manusia erat hubungannya dengan pemeliharaan budaya dan nilai kerja dalam sekolah yang dapat mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi bagi tenaga kerja.

Pengertian motivasi menurut Sukanto Reksohadiprodjo (2001) menjelaskan : *Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.*

Dari pendapat ahli tersebut diatas bahwa motivasi terdiri dari kekuatan internal dan eksternal. Motivasi internal ditentukan oleh orang itu sendiri dan didasarkan atas kebutuhan dan keinginannya, sedangkan motivasi eksternal dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, penghargaan dan sebagainya.

Terciptanya motivasi guru yang tinggi adalah merupakan perpaduan kedua motivasi tersebut. Motivasi yang tinggi senantiasa harus dipertahankan dan diarahkan oleh pimpinan atau atasan guna meningkatkan kinerja sekolah dalam rangka pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang yang ditetapkan sekolah.

Hasibuan (2007:103) mengemukakan teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan (content theory) dan teori motivasi proses (proses theory). Adapun teori motivasi tersebut adalah :

#### **A. Teori kepuasan (content theory)**

Teori ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Penganut-penganut teori kepuasan (content theory), antara lain adalah :

##### 1. Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal ini dikemukakan oleh Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

##### 2. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

###### a. Kebutuhan fisiologis (physiological needs)

Physiological needs yaitu Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini

merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama tetapi merupakan kebutuhan tingkat paling rendah atau dasar.

b. Kebutuhan rasa aman (safety and security needs)

Kebutuhan rasa aman (safety and security needs) yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial (social needs)

Kebutuhan sosial sering pula disebut dengan social needs atau affiliation needs, adalah kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, yang memerlukan kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (sense of belonging), kebutuhan akan perasaan dihormati (sense of importance), kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).

d. Kebutuhan pengakuan (esteem or status needs)

Kebutuhan pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi atau instansi tersebut, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan

e. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang akan menggunakan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

### 3. Herzberg dengan Teori Motivasi Dua Faktor

Menurut Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

#### a. Faktor pemeliharaan (Maintenance factors)

Faktor pemeliharaan, juga disebut hygiene factor, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pekerja sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Menurut Herzberg apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pekerja, bahkan dapat menyebabkan banyak pekerja yang keluar.

#### b. Faktor motivator (motivation factor)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik), faktor motivator ini mencakup :

1. Prestasi atau achievement
2. Pengakuan atau recognition
3. Pekerjaan itu sendiri atau the work it self
4. Tanggung jawab atau responsibility
5. Pengembangan potensi individual atau advancement.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang

secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain sebagainya. Selanjutnya Herzberg dalam Stoner (2002:144) menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah. Pertama Faktor penyebab ketidakpuasan (yang disebut faktor hygiene) termasuk gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerjaan dilakukan. Faktor yang paling penting adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai oleh banyak orang sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja tetapi hanya sampai hilangnya ketidakpuasan. Kedua Faktor penyebab kepuasan (faktor yang memotivasi) termasuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja.

Didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

#### 4. Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

#### 5. Alderfer dengan Teori ERG

Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) Existence, Relatedness, Growth. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini

memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

a. Kebutuhan akan Keberadaan (Existence Needs)

berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya Physiological Needs dan Safety Needs dari Maslow

b. Kebutuhan akan Afiliasi (Relatedness Needs)

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (interpersonal relationships) dan juga bermasyarakat (social relationship). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan love needs dan esteem needs dari Maslow.

c. Kebutuhan akan Kemajuan (Growth Needs)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

**B. Teori Motivasi Proses (proses theory)**

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan (Expectancy Theory). Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, diantaranya adalah :

### 1. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom, yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Pada prinsipnya teori ini terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku dengan hasil kerja yang ingin diperolehnya sebagai harapan.

### 2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

### 3. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Seseorang melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, berupa keahlian, keterampilan, dan kemahiran dalam bekerja. Apabila ada kesesuaian antara pekerja dengan yang dikerjakannya baik dalam hal keterampilan, kemahiran, dan keahlian yang dimilikinya maka akan memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan, dan harapan itu menjadi satu ganjaran yang akan memberikan suatu kepuasan tersendiri bagi setiap pekerja.

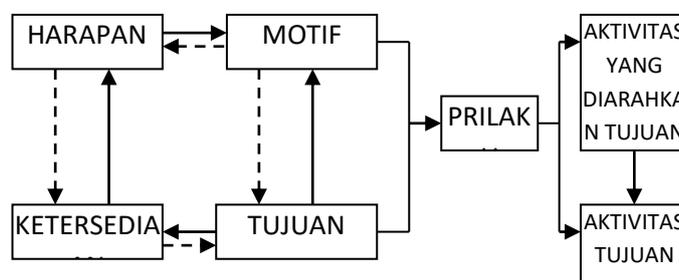
Berdasarkan teori-teori di atas ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Herzberg, Mc. Leland dan Alderfer, yaitu mereka sama- sama mengemukakan bahwa

seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan dan harapan. Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada di atasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Teori-teori motivasi ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja pegawai, agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi seorang pemimpin, dan merupakan usaha sadar untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan agar kegiatannya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### E. Hubungan Kebutuhan Fisiologis dan Produktivitas Guru

Menurut Paul Hersey dan Blanchard yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (2000) menyatakan bahwa hubungan motivasi dan perilaku sangat erat, karena setiap perilaku seseorang dimotivasi (didorong) oleh suatu motif kuat tertentu, motif tersebut berupa harapan terpenuhinya kebutuhan yang menjadi tujuannya. Model hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar ini:



**Gambar 2.1. Model Kerangka Situasi Motivasi**

Sumber : Paul Hersey dan Blanchard, 2000

Suatu motif yang kuat membentuk suatu kekuatan yang telah mendorong (motivasi) seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau berperilaku tertentu. Perilaku tersebut ada 2 (dua) macam yaitu : tindakan atau aktivitas menuju tujuan dan aktivitas tujuan.

Siagian (2000) menyatakan bahwa hubungan motivasi perilaku tercermin dalam tiga komponen utama yaitu : kebutuhan, dorongan dan tujuan. Dorongan atau motivasi yang berorientasi pada tindakan tertentu secara sadar dilakukan seseorang, untuk mencapai tujuan tertentu yang diwujudkan dalam berbagai perilaku antara lain perilaku konsumatorial yaitu yang paling nyata: perilaku instrumental tidak langsung memuaskan kebutuhan tertentu yang dirasakan hasilnya pun tidak langsung memuaskan kebutuhan tersebut, perilaku substitutif yang paling sulit dipahami karena tidak jelas maksudnya.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Anton Wardoyo dalam "Pengaruh Persepsi Guru tentang Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMK 45 Wonosari Tahun Pelajaran 2009/2010" bertujuan untuk mengetahui hubungan dan besarnya sumbangan antara persepsi guru tentang sertifikasi guru dan motivasi kerja guru baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan kinerja guru di SMK 45 Wonosari Tahun Ajaran 2009/2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SMK 45 Wonosari Tahun Ajaran 2009/2010 yang dibuktikan dengan  $r_{hitung} = 0,366$  ;  $r_{tabel} = 0,134$  untuk  $t_{hitung}$  sebesar 2,955 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,001 ( $t_{hitung} 2,955 > t_{tabel} 2,001$ ) dan sumbangan efektif sebesar 17,21%.

Hasil penelitian Cici Asterya Dewi dalam "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Honorer (Studi Kasus Guru Honorer Sman Rumpun IPS Se-Kecamatan Temanggung)" menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru honorer. Berdasarkan hasil penelitian diketahui motivasi kerja menghasilkan koefisien regresi 0,381 dan tingkat signifikan

sebesar  $0,038 < 0,05$ , sehingga hipotesis motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru honorer diterima. Sebesar 14,6% motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru honorer, artinya motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru honorer tetapi pengaruhnya kecil. Sedangkan sisanya 85,4% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel motivasi kerja. Adapun variabel yang mempengaruhi kinerja guru honorer sangat kompleks misalnya lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan dan pengembangan karir.

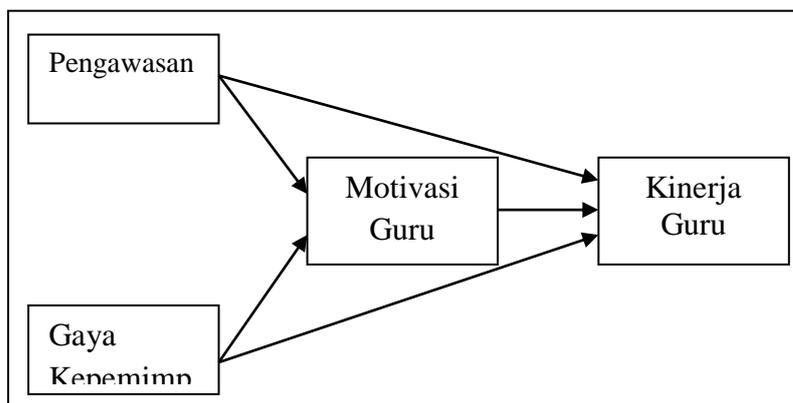
Hasil penelitian yang telah dilakukan Mujiono dalam “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah” adalah: 1) terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah sebesar 93,8%, 2) terdapat pengaruh signifikan antara iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah sebesar 86,8%, 3) terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah sebesar 93,9%.

Hasil penelitian yang dilakukan dengan judul pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening pada SMA Sutomo 1 Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Sutomo 1 Medan dengan jumlah responden 100 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi mempengaruhi kinerja guru pada SMA Sutomo 1 Medan dengan koefisien determinasi sebesar 63,1%. Secara parsial, kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; motivasi memiliki peran sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru pada SMA Sutomo 1 Medan.

## 2.6 Kerangka Teoritis dan Hipotesis Penelitian

Sebagaimana diuraikan di atas, motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi termasuk kinerja guru. Jika sekolah memiliki guru yang memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja organisasi akan meningkat. Pada penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi apakah pengawasan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru. Hubungan variabel yang menjadi kerangka teoritis penelitian disajikan pada gambar 2.2.



**Gambar 2.2**

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>** : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
- H<sub>2</sub>** : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
- H<sub>3</sub>** : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
- H<sub>4</sub>** : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
- H<sub>5</sub>** : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel intervening

- H<sub>6</sub>** : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel intervening
- H<sub>7</sub>** : Mediasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan pengawasan dan gaya kepemimpinan dengan kinerja guru.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dimana data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis dengan metode statistik untuk kemudian diinterpretasikan hasilnya. Peneliti akan menggunakan metode survei eksplanatori (*explanatory survey*), yang bertujuan menganalisis dan menjelaskan pengaruh kausal antara variabel bebas dan variabel tidak bebas melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 2011:5).

Tujuan akhir yang ingin dicapai dengan pendekatan deskriptif kuantitatif adalah pengujian teori yang akan ditetapkan dalam operasionalisasi variabel serta membangun fakta, menunjukkan hubungan dan pengaruh antar variabel pengawasan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel intervening, kemudian menafsir dan meramalkan hasil pengujiannya. Adapun pendekatan yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:117). Yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari keseluruhan

populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi.

Metode pengambilan sample dalam penelitian ini adalah *metode survey*, yaitu menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan guru SMP Eria Medan yang berjumlah 47 orang. Sehingga jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 47 orang. Adapun profil dari responden tersebut adalah :

<b>GURU MATA PELAJARAN</b>	<b>JUMLAH</b>
B. Indonesia	5
B. Inggris	5
BK	3
Pend. Agama	5
Pkn	4
IPS – Ekonomi	4
IPS – Geografi	4
Matematika	5
Seni Budaya	3
Penjaskes	3
IPA – Fisika	2
IPA – Biologi	2
Prakarya/ TIK	2

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data primer**

Adalah data yang didapat langsung dari sumber pertama, baik individu atau kelompok yang dikumpulkan secara khusus dan mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer ini diperoleh dari penyebaran kuesioner yang langsung kepada para responden yaitu para guru SMP Eria Medan.

2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen – dokumen dari SMP Eria Medan. Adapun data yang diperlukan seperti: profil sekolah, jumlah dan profil guru.

3.4 Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas, Variabel terikat dan Variabel Intervening. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengawasan dan Gaya Kepemimpinan, variabel terikat adalah Kinerja Guru dan variable intervening adalah motivasi.

Menurut Widayat dan Amirullah (dalam Purnamasari, 2008:69 mengatakan definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur. Adapun indikator dari variabel pengawasan, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja guru adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2.**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No	Konsep	Operasionalisasi		Skala
		Dimensi	Indikator	
1	<b>Pengawasan</b> merupakan upaya memedomani, memantau, dan mengevaluasi program-program dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi, baik yang	1. Pengendalian output 2. Pengendalian proses 3. Pengendalian profesionalisme	1. <i>Kehadiran dalam kantor</i> 2. <i>Hasil Pekerjaan</i> 3. <i>Pengawasan atas pelaksanaan tugas.</i> 4. <i>Umpan balik dari atasan</i> 5. <i>Perhatian terhadap tugas</i> 6. <i>Penggunaan peralatan kantor</i>	Likert 5 poin

	berupa sasaran jangka panjang maupun sasaran jangka pendek Pearce dan Robinson, (1997).			
2	<b>Gaya Kepemimpinan</b> Adalah kemampuan seseorang mempengaruhi para pengikutnya dengan gaya yang lebih efektif dan gaya yang efektif.Thoha (2010:241)	1. Gaya lebih Efektif ("More <i>effective managerial style</i> ".) 2. Gaya Yang Efektif (" <i>Less effective managerial style</i> ")	1.Eksekutif 2.Pembina 3.Otokrat Bijak 4. Birokrat 1.Kompromi 2.Misionari 3.Otokrat 4.Pelarian	Likert 5 poin
3	<b>Motivasi</b> adalah mengata-kan kebutuhan manusia ada tiga agar bisa seseorang termotivasi yaitu 1. Motivasi untuk berprestasi ( <i>need for achievement</i> ) 2. Motivasi untuk berkuasa ( <i>need for power</i> ), 3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat ( <i>need for affiliation</i> ) Mangkunegara, Prabu Anwar A.A, (2012:341)	Kebutuhan akan prestasi ( <i>need for achievement</i> )  3. Kebutuhan akan kekuasaan ( <i>need for power</i> )  4. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat	1.Bersedia menerima resiko yang relatif tinggi. 2.Keinginan untuk mendapatkan umpan balik. 3. Keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.  1.Keinginan menjadi pemimpin 2.Memiliki ide-ide menjadi pemenang 3.Meningkatkan status 1.Perasaan terlibat dengan kelompok 2.Diterima oleh orang lain 3.Dukungan dari orang lain	Likert 5 poin
4	<b>Kinerja Guru</b> melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta	1. Perencanaan Pembelajaran  2. Pelaksanaan Pembelajaran  3. Evaluasi	1. Menguasai bahan 2.Mengelola program belajar mengajar  3. Mengelola kelas 4.Menggunakan media/sumber pelajaran  5. Mengelola interaksi belajar mengajar  6. Menilai prestasi siswa 7. Bimbingan tambahan	Likert 5 poin

melaksanakan penilaian (A. Tabrani Rusyan dkk, 2000).			
---	--	--	--

Sumber : Pearce dan Robinson, (1997).Thoha (2010:241), Mangkunegara, Prabu Anwar A.A, (2012:341), A. Tabrani Rusyan dkk(2000).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada responden. Metode ini digunakan untk memperoleh data primer. Adapun rentang penilaian yang dipakai dalam kuesioner adalah 1 – 5, pilihan jawabannya adalah sebagai berikut :

STS	TS	N	S	SS
<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5

Keterangan :

- Pilih angka 1 jika anda sangat tidak setuju (STS)
- Pilih angka 2 jika anda tidak setuju (TS)
- Pilih angka 3 jika anda netral (N)
- Pilih angka 4 jika anda setuju (S)
- Pilih angka 5 jika anda sangat setuju (SS)

### 3.6 Teknik Analisis

**Teknik analisis yang akan dipakai untuk menguji hipoptesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah analisis regresi yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat atau dependen. Analisis regresi akan dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS version 19 for Windows*.**

#### 3.6.1. Uji Instrumen

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan. Pengujian tersebut adalah pengujian validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*).

## 1. Uji Validitas

Validitas atau kesahan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Syofian Siregar : 2014)). Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Ada beberapa alat pengujian validitas, dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan uji validitas konstruk yaitu validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian konsep yang diukurinya. Validasi konstruk merupakan yang terluas cakupannya dibandingkan validasi lainnya, karena melibatkan banyak prosedur, termasuk validasi isi dan validasi kriteria.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas dilakukan hanya pada pertanyaan-pertanyaan yang telah melalui pengujian validitas, dan yang dinyatakan valid. Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain pengujian ini untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula.

Tehnik yang digunakan untuk pengujian realibilitas adalah tehnik Alpha Cronbach, yaitu :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

dimana :

n = jumlah sampel

$k$  = jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$  = jumlah varian butir

$\sigma_i^2$  = varian total

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan tehnik ini bila koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2008 : 147). Sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik.

### **3.6.2. Uji Asumsi Klasik**

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi dapat digunakan atau tidak. Adapun uji yang dilakukan adalah :

#### **1. Uji Normalitas**

Menurut Sugiyono, 2008 : uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan uji normalitas dengan menggunakan Metode Analisis Grafik yaitu dengan menggunakan Histogram dan Normal Probability Plot.

Analisis Grafik dengan menggunakan Histogram dilakukan dengan menggambarkan variabel terikat sebagai sumbu vertikal sedang nilai residual regresi terstandarisasi sebagai sumbu horizontal. Jika Histogram Standarized Regression Residual membentuk kurva seperti lonceng maka nilai residual tersebut dinyatakan normal.

Analisis Grafik dengan menggunakan Normal Probability Plot dilakukan dengan membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari

distribusi normal. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting. Jika grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

## **2. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas tersebut.

Multikolinieritas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Masalah multikolinieritas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolinieritas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collinearity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas terjadi apabila :

- Nilai *tolerance (TOL)*  $< 0,1$  dan
- *Variance inflation factor (VIF)*  $> 10$ .

## **3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau disebut homokedastisitas (Suliyanto, 2011:95).

Deteksi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis grafik Scatter Plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit (Suliyanto, 2011:96).

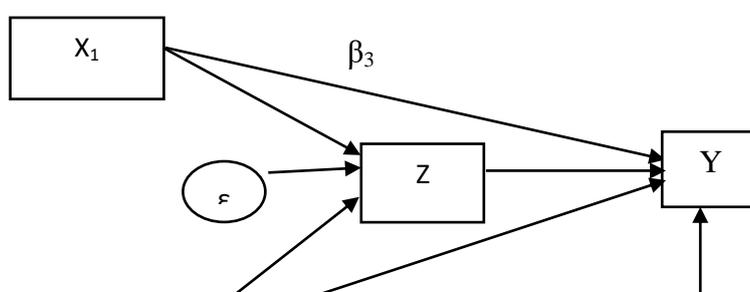
#### 4. Uji analisis jalur (Path Analysis)

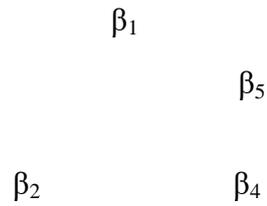
Metode ini dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Robert D.Retherford, 1993). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya (Ghozali 2011:249).

Analisis jalur (Path Analysis) digunakan untuk menganalisa hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model analisis jalur merupakan pola hubungan sebab akibat atau *a set hypothesized causal asymmetric relation among the variable*. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel Gaya Pengawasan ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $Z$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).

Untuk mengukur ada tidaknya pengaruh mediasi atau intervening menggunakan perbandingan koefisien jalur. Koefisien jalur sendiri menurut adalah koefisien regresi standard yang menunjukkan pengaruh langsung suatu variabel bebas dan variabel terikat dalam suatu model. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan structural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan (Ghozali 2011 :251).

**Gambar 3.1 : Model Jalur Path Analysis**





Berdasarkan Model Jalur pada gambar 3.1. dapat dibuat persamaan struktural :

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots \dots \dots (3.1)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + \varepsilon \dots \dots \dots (3.2)$$

Keterangan :

- Z = Motivasi
- Y = Kinerja Guru
- X<sub>1</sub> = Pengawasan
- X<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan
- β<sub>0</sub> = Konstanta
- β<sub>1</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan Z
- β<sub>2</sub> = Koefisien jalur X<sub>2</sub> dengan Z
- β<sub>3</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan Y
- β<sub>4</sub> = Koefisien jalur X<sub>2</sub> dengan Y
- β<sub>5</sub> = Koefisien jalur Z dengan Y
- e = Error atau kesalahan pengganggu

### 3.6.3 Pengujian Hipotesa

#### 1. Uji signifikansi (uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t ini dilakukan dengan menghitung besarnya t tabel yang kemudian dibandingkan dengan t hitung.

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen

Ha : Variabel independen berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen

Ketentuan penerimaan / penolakan Ho

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka Ho ditolak, artinya variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka Ho diterima, artinya variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 5\%$ ).

## 2. Uji Model

Untuk melakukan uji model penelitian, digunakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu (Imam Ghazali, 2002: 45). Semakin besar nilai koefisien determinasi menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel independent terhadap variasi variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian semakin baik.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.

SMP Swasta Eria merupakan sekolah dengan status kepemilikan yaitu Yayasan Pendidikan Ani Idrus (perguruan eria). Yayasan Pendidikan Ani Idrus (YPAI) berdiri, menggantikan nama Yayasan Pendidikan Demokratik. Yayasan Pendidikan Demokratik didirikan pada 19 Oktober 1960 di Medan, sesuai akte No.67 dari Notaris Marah Sutan Nasution. Tujuan pendirian yayasan tersebut adalah untuk membantu Pemerintah mengembangkan dunia Pendidikan, yang dimulai dari :

1. Demokratik English School di Jalan Sisingamangaraja No.195 Medan.

2. SD Swasta Katlia di Jalan Sisingamangaraja No. 84 Medan, melanjutkan Taman Indria.

Karena adanya ketentuan pemerintah tentang larangan Sekolah menggunakan bahasa Asing ( Inggris ) dan dalam rangka pengembangan dunia pendidikan di Indonesia, maka secara bertahap Yayasan Pendidikan Democratik telah membangun /memiliki 4 ( empat ) unit lembaga Pendidikan di Medan, keempat unit tersebut adalah :

1. Perguruan ERIA, membuka tempat pendidikan untuk tingkat TK, SD dan SMP, bertepatan dengan hari Kartini pada tanggal 21 April 1978 di Jln Sisingamangaraja No.195 Medan.
2. Madrasah Ibtidaiyah Rohaniah, membuka pendidikan sekolah Agama Islam, setingkat SD pada tahun 1984 di Jalan Selamat Ujung Simpang Limun, dilengkapi sebuah Mesjid di sampingnya.
3. Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Pembangunan (STIK – P) membuka tempat pendidikan khusus bidang Jurnalistik dan Kehumasan (public relation) pada 18 Mei 1987 di Jalan Sisingamangaraja No.84 Medan, setelah SD Katlia dilebur dan digabung pada Perguruan Eria.
4. Kursus Komputer Komunikasi ( K 3 ) didirikan pada 1 September 1987 di Gedung Kampus STIK – P.

Berdasarkan saran – saran, pemerintah dan harapan masyarakat banyak sejak lama, serta didukung dengan proposal dan harapan dari para Dewan Guru. YPAI diresmikan bertepatan dengan Hari Kartini pada tanggal 21 April 1991 dan bertepatan dengan HUT Perguruan ERIA ke 13.

#### **4.1.1 Data Penelitian**

Jumlah data kuesioner penelitian yang disebarkan kepada guru-guru SMP Swasta Eria sebanyak 47 responden. Adapun daftar pertanyaan untuk kuesioner (angket) dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 1.

Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Verifikasi data yaitu memeriksa dan memilih lembar jawaban yang benar-benar dapat diolah lebih lanjut.

2. Memberikan skor pada setiap jawaban untuk setiap item dari seluruh pertanyaan, berdasarkan penilaian yang telah ditentukan.
3. Mendeskripsikan data dari setiap variabel, yang nantinya akan digunakan untuk membantu pengolahan/analisis statistik selanjutnya.
4. Melakukan analisis data yang akan digunakan untuk pembuktian hipotesis penelitian. Masing-masing langkah analisis pengolahan data penelitian akan diuraikan pada pembahasan selanjutnya.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Jumlah responden yang memenuhi syarat dalam penelitian ini berjumlah 47 orang.

**Tabel 4.1 :Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden
1	Pria	18
2	Wanita	29
	Total	47

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Dari 47 responden, responden wanita lebih banyak dibandingkan dengan pria. Responden pria berjumlah 18 dan responden wanita berjumlah 29.

**Tabel 4.2 :Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden
1	Kurang dari 30 tahun	4
2	31 tahun s.d. 40 tahun	18
3	41 tahun s.d. 50 tahun	16

4	Lebih dari 50 tahun	9
	Total	47

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Usia responden dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu usia yang kurang dari 30 tahun berjumlah 4 orang, 31 tahun s.d. 40 tahun berjumlah 18 orang, 41 tahun s.d. 50 tahun berjumlah 16 orang dan lebih dari 50 tahun berjumlah 9 orang.

**Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden
1	Diploma	2
2	Strata 1 (S1)	44
3	Lainnya	1
	Total	47

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Pendidikan terakhir yang diisi responden adalah tingkat Diploma sebanyak 2 orang, tingkat Strata 1 (S1) sebanyak 44 orang, dan tingkat lainnya sebanyak 1 orang.

**Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah Responden
1	Kurang 5 tahun	3
2	5 - 10 tahun	8
3	10 - 15 tahun	12

4	Lebih 15 tahun	24
	Total	47

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Masa kerja responden dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu masa kerja yang kurang dari 5 tahun berjumlah 3 orang, 5 tahun s.d. 10 tahun berjumlah 8 orang, 10 tahun s.d. 15 tahun berjumlah 12 orang dan lebih dari 15 tahun berjumlah 24 orang.

## 4.2 Hasil Analisis Uji Instrumen

### 4.2.1. Hasil Analisis Validitas Variabel Kinerja Guru

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui kesahihan atau kecocokan angket atau kusioner untuk menjangkau data kuantitatif yang dibutuhkan. Jika terdapat koefisiensi korelasi lebih besar ( $>$ ) 0.349 dan taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5% (0,05) disebut valid. Dengan taraf significansi tersebut maka instrument dinyatakan valid. Nilai r hitung diambil dari output SPSS *Cronbach Alpha*. Sedangkan nilai r tabel dengan  $n = 30$  maka menghasilkan nilai r tabel sebesar 0,349.

Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka butir –butir kuesiner tersebut dikatakan valid.
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka butir –butir kuesiner tersebut dikatakan tidak valid.

Keabsahan atau kesahihan hasil penelitian sangat ditentukan oleh data diperoleh dari alat ukur yang digunakan. Untuk menguji apakah alat ukur (instrument) yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik, maka perlu dilakukan pengukuran sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang diukur. Adapaun data uji coba kuesioner dengan sampel responden sebanyak 30 orang. Dari data yang terkumpul dilakukan validitas dan reliabilitas. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disajikan pada uraian berikut.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru**

Dimensi	Item Pernyataan	Korelasi r	Kesimpulan
---------	-----------------	------------	------------

		<b>hitung</b>	
Kinerja Guru	1	0.823	Valid
	2	0.837	Valid
	3	0.652	Valid
	4	0.777	Valid
	5	0.781	Valid
	6	0.754	Valid
	7	0.822	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas menunjukkan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam instrumen variabel kinerja guru SMP Swasta Eriadikatakan valid, sebab ke-7 pertanyaan/pernyataan tersebut melebihi nilai skor di atas 0.3. Menurut Arikunto Suharsimi. (2010:67) bila korelasi positif dan  $r \geq 0.3$  maka butir instrument tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik, maka instrumen tersebut dikatakan memiliki validitas (kehandalan) atau layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Ini berarti bahwa setiap item pernyataan ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru.

#### 4.2.2. Hasil Analisis Validitas Variabel Pengawasan

Jika dibandingkan dengan r tabel diambil dengan menggunakan sampel sebanyak 30 sehingga menghasilkan nilai r tabel sebesar 0,349 akan tampak dalam kesimpulan. Instrumen untuk variabel pengawasan terdiri dari 6 pertanyaan. Hasil perhitungan menunjukkan seperti yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan**

<b>Dimensi</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Korelasi r hitung</b>	<b>Kesimpulan</b>
Pengawasan	1	0.659	Valid
	2	0.433	Valid
	3	0.466	Valid
	4	0.574	Valid
	5	0.667	Valid
	6	0.794	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Berdasarkan Tabel 4.6. di atas menunjukkan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam instrumen variabel pengawasan dapat dikatakan valid, sebab ke-6 pertanyaan/pernyataan tersebut

melebihi nilai skor di atas 0.3. Menurut Arikunto Suharsimi. (2010:67) bila korelasi positif dan  $r \geq 0.3$  maka butir instrument tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik, maka instrumen tersebut dikatakan memiliki validitas (kehandalan) atau layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Ini berarti bahwa setiap item pernyataan ini dapat digunakan untuk mengukur pengawasan.

#### 4.2.3. Hasil Analisis Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Jika dibandingkan dengan  $r$  tabel diambil dengan menggunakan sampel sebanyak 30 sehingga menghasilkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,349 akan tampak dalam kesimpulan. Instrumen untuk variabel gaya kepemimpinan terdiri dari 8 pertanyaan. Hasil perhitungan menunjukkan seperti yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

Dimensi	Item Pernyataan	Korelasi $r$ hitung	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	1	0.805	Valid
	2	0.912	Valid
	3	0.825	Valid
	4	0.872	Valid
	5	0.615	Valid
	6	0.863	Valid
	7	0.774	Valid
	8	0,794	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas menunjukkan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam instrumen variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan valid, sebab ke-8 pertanyaan/pernyataan tersebut melebihi nilai skor di atas 0.3. Menurut Arikunto Suharsimi. (2010:67) bila korelasi positif dan  $r \geq 0.3$  maka butir instrument tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik, maka instrumen tersebut dikatakan memiliki validitas (kehandalan) atau layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Ini berarti bahwa setiap item pernyataan ini dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan.

#### 4.2.4. Hasil Analisis Validitas Variabel Motivasi

Jika dibandingkan dengan  $r$  tabel diambil dengan menggunakan sampel sebanyak 30 sehingga menghasilkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,349 akan tampak dalam kesimpulan. Instrumen

untuk variabel kinerja terdiri dari 9 pertanyaan. Hasil perhitungan menunjukkan seperti yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

Dimensi	Item Pernyataan	Korelasi r hitung	Kesimpulan
Motivasi	1	0.794	Valid
	2	0.954	Valid
	3	0.792	Valid
	4	0.605	Valid
	5	0.721	Valid
	6	0.714	Valid
	7	0.825	Valid
	8	0.739	Valid
	9	0.610	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Berdasarkan Tabel 4.8. di atas menunjukkan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam instrumen variabel motivasi guru dapat dikatakan valid, sebab ke-9 pertanyaan/pernyataan tersebut melebihi nilai skor di atas 0.3. Menurut Arikunto Suharsimi. (2010:67) bila korelasi positif dan  $r \geq 0.3$  maka butir instrument tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik, maka instrumen tersebut dikatakan memiliki validitas (kehandalan) atau layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Ini berarti bahwa setiap item pernyataan ini dapat digunakan untuk mengukur motivasi guru SMP Swasta Eria.

#### **4.2.5. Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja Guru, Pengawasan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi**

Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel kinerja guru, pengawasan, gaya kepemimpinan dan motivasi menggunakan metode belah dua *split-half* (ganjil danganap) dengan hasil print out SPSS dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.9.**

#### **Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Guru, Pengawasan, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi**

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Kinerja Guru	0,791	Reliabel

2	Pengawasan	0,660	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0.749	Reliabel
4	Motivasi	0.776	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Berdasarkan Tabel 4.9. di atas menunjukkan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam instrumen variabel kinerja guru, pengawasan, gaya kepemimpinan, dan motivasi dapat dikatakan reliabel. Uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan Cronbach Alpha Coeficient menggunakan bantuan software SPSS.

Dengan adanya uji reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis secara deskriptif lebih lanjut.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada dalam penelitian ini dan menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Data yang dipergunakan dalam uji klasik adalah data mentah( lampiran 3).

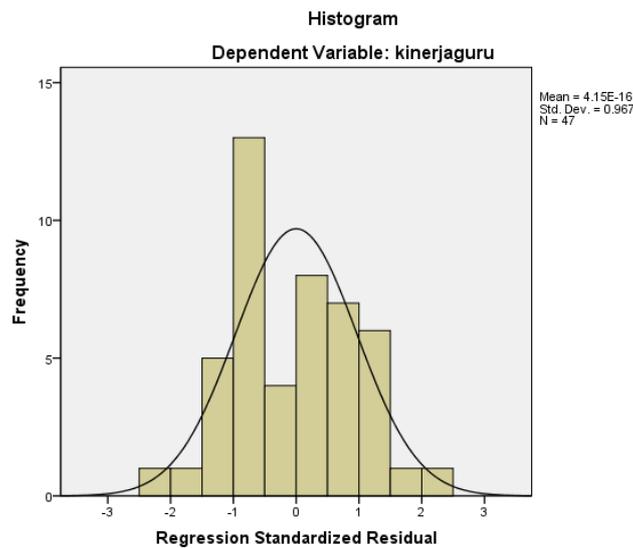
Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian terdiri dari :

#### 1. Uji Normalitas

Asumsi data telah didistribusikan normal adalah salah satu asumsi yang penting dalam melakukan penelitian dengan regresi. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening terdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan Uji Normalitas dengan menggunakan Metode Analisis grafik yaitu dengan menggunakan Histogram dan Normal Probability Plot. Adapun hasil uji normalitas dengan Metode Analisis grafik dapat dilihat pada gambar 4.1 dan gambar 4.2.

**Gambar 4.1 :**

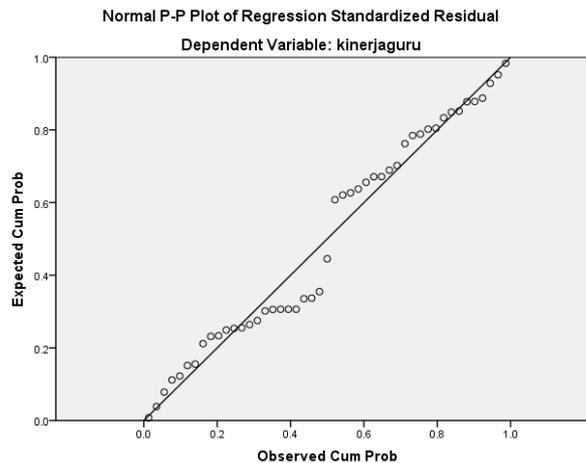
**Uji Normalitas Grafik Histogram Kinerja Guru**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa *Histogram Standarized Regression Residual* membentuk kurva seperti lonceng sehingga nilai residual tersebut dinyatakan normal.

**Gambar 4.2 : Uji Normalitas P-P Plot Kinerja Guru**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari gambar 4.2 terlihat bahwa penyebaran plot berada di sepanjang garis  $45^{\circ}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

**2. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas tersebut. Pengujian multikolineritas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collinearity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Multikolinearitas terjadi apabila *Tolerance Value (TOL)* < 0,10 dan *Variance inflation factor (VIF)* > 10. Hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.10 : Hasil Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.442	3.212		.449	.656		
Pengawasan	.238	.134	.198	1.776	.043	.623	1.605
Gayakepemimpinan	.249	.113	.263	2.201	.033	.543	1.842
Motivasi	.394	.094	.488	4.212	.000	.577	1.733

a. Dependent Variable: KinerjaGuru

Sumber : Data Diolah Peneliti , 2018

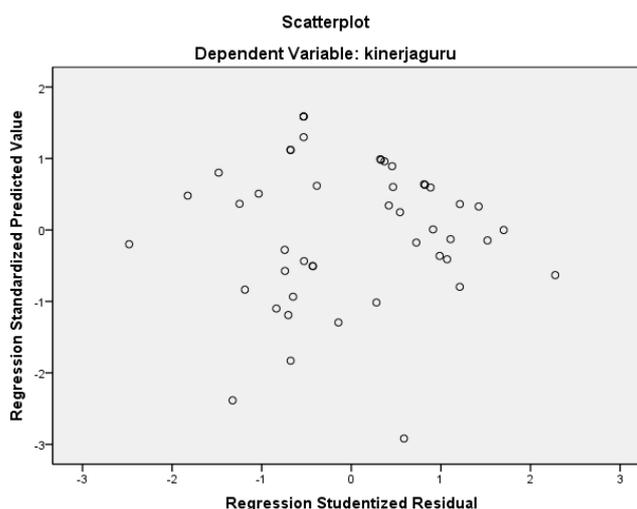
Dari tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada satupun variabel yang memiliki TOL yang lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih dari 10, Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bebas dari adanya multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda

disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Deteksi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis grafik *scatter plot*. Pendeteksian adanya heteroskedastisitas, jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.3.

**Gambar 4.3 : Uji Heteroskedastisitas**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tampilan pada *scatterplot* gambar 4.3 di atas terlihat bahwa plot menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (*Regression Studentized residual*) dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas. Oleh karena itu, maka berdasarkan uji heteroskedastisitas menggunakan metode analisis grafik pada model regresi yang terbentuk dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4.3.1 Analisis Korelasi

Analisis korelasi memberikan gambaran hubungan antar variabel (pengawasasn,gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja guru). Adapun hasil analisis korelasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11 : Korelasi Antar Variabel**

**Correlations**

		kinerjaguru	pengawasan	gayakepemimpi nan	motivasi
Pearson Correlation	Kinerjaguru	1.000	.607	.674	.754
	Pengawasan	.607	1.000	.569	.531
	Gayakepemimpinan	.674	.569	1.000	.611
	Motivasi	.754	.531	.611	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerjaguru	.	.000	.000	.000
	Pengawasan	.000	.	.000	.000
	Gayakepemimpinan	.000	.000	.	.000
	Motivasi	.000	.000	.000	.
N	Kinerjaguru	47	47	47	47
	Pengawasan	47	47	47	47
	gayakepemimpinan	47	47	47	47
	Motivasi	47	47	47	47

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari tabel 4.7 terlihat bahwa hubungan antara variabel (pengawasan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja guru) semuanya menunjukkan adanya hubungan. Hal ini dapat dilihat pada Sig (1-tailed), semuanya lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05).

**4.3.2 Analisis Jalur**

Sesuai gambar 3.1 (Model Jalur Path Analysis) terdapat 2 (dua) model jalur (rantai kausal) dalam penelitian ini yaitu :

- Model jalur pertama :  $Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon.$

- Model jalur kedua :  $Y = \beta_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + \varepsilon$   
 Keterangan :

Z = Motivasi

Y = Kinerja Guru

X<sub>1</sub> = Pengawasan

X<sub>2</sub> = Gaya Keepemimpinan

β<sub>0</sub> = Konstanta

β<sub>1</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan Z

β<sub>2</sub> = Koefisien jalur X<sub>2</sub> dengan Z

β<sub>3</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan Y

β<sub>4</sub> = Koefisien jalur X<sub>2</sub> dengan Y

β<sub>5</sub> = Koefisien jalur Z dengan Y

ε = epsilon

Hasil analisis regresi untuk model jalur pertama dapat dilihat pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12 : Analisis Regresi Model Jalur Pertama**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.907	4.853		2.454	.018		
Pengawasan	.402	.207	.270	1.941	.050	.676	1.479
Gayakepemimpinan	.537	.163	.458	3.286	.002	.676	1.479

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Hasil analisis regresi untuk model jalur kedua dapat dilihat pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13 : Analisis Regresi Model Jalur Kedua**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.442	3.212		.449	.656		
Pengawasan	.238	.134	.198	1.776	.043	.623	1.605
Gayakepemimpinan	.249	.113	.263	2.201	.033	.543	1.842
Motivasi	.394	.094	.488	4.212	.000	.577	1.733

a. Dependent Variable: KinerjaGuru

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas dapat diringkas koefisien jalur seperti yang ditampilkan pada tabel 4.14.

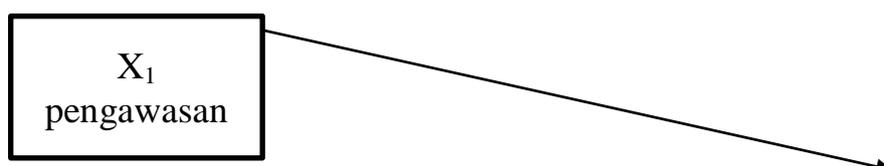
**Tabel 4.14 : Ringkasan Koefisien Jalur**

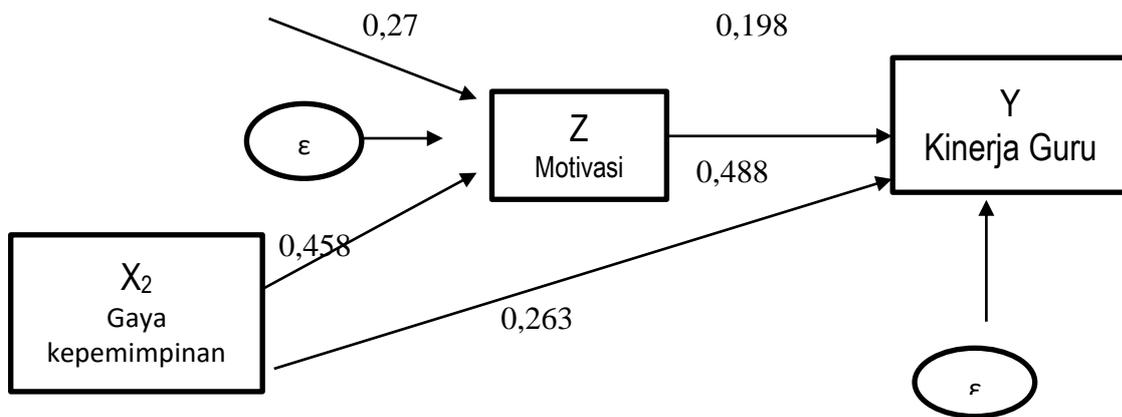
Regresi	Koef.Regresi	Standard Error	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	.270	.207	1.941	.050	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	.458	.163	3.286	.002	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	.198	.134	1.776	.043	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	.263	.113	2.201	.033	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	.488	.094	4.212	.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah Peneliti , 2018

Berdasarkan ringkasan koefisien jalur pada tabel 4.10 dapat dibuat diagram jalur seperti pada gambar 4.4

**Gambar 4.4 : Diagram Jalur**





Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Persamaan structural untuk model analisis jalur adalah :

- Model jalur pertama :  $Z = 0,270X_1 + 0,458X_2 + \varepsilon$ .
- Model jalur kedua :  $Y = 0,198X_1 + 0,263X_2 + 0,488Z + \varepsilon$

Dari persamaan struktural model jalur pertama dan tabel 4.10 memberikan pengertian bahwa :

1. Nilai  $b_1$  yang merupakan koefisien regresi dari pengawasan ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) sebesar 0,270 menjelaskan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ) dimana jika variabel pengawasan ( $X_1$ ) bertambah 1 satuan, maka motivasi ( $Z$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.270 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
2. Nilai  $b_2$  yang merupakan koefisien regresi dari gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) sebesar 0.458 menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ) dimana jika variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) bertambah 1 satuan, maka motivasi ( $Z$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.458 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
3. Nilai  $b_3$  yang merupakan koefisien regresi dari pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,198 menjelaskan bahwa pengawasan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ) dimana jika variabel pengawasan ( $X_1$ ) bertambah 1 satuan, maka kinerja

guru (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.198 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

4. Nilai  $b_4$  yang merupakan koefisien regresi dari gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,263 menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y) dimana jika variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) bertambah 1 satuan, maka kinerja guru (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.263 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

5. Nilai  $b_5$  yang merupakan koefisien regresi dari motivasi (Z) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,488 menjelaskan bahwa motivasi (Z) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y) dimana jika motivasi (Z) bertambah 1 satuan, maka kinerja guru (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.488 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tapi juga secara tidak langsung.

Berdasarkan gambar 4.4 dapat dihitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh koefisien jalur sebagai berikut :

### **1. Pengaruh dari $X_1$ (Pengawasan) ke Y (Kinerja Guru)**

Pengaruh langsung =  $\beta_3 = 0,198$

Pengaruh tidak langsung (melalui Z) =  $\beta_1^2 + \beta_5^2 = 0,270^2 + 0,488^2 = 0,557$

Total pengaruh koefisien jalur =  $\beta_3 + (\beta_1^2 + \beta_5^2) = 0,198 + 0,557 = 0,755$

### **2. Pengaruh dari $X_2$ (Gaya Kepemimpinan) ke Y (Kinerja Guru)**

Pengaruh langsung =  $\beta_4 = 0,263$

Pengaruh tidak langsung (melalui Z) =  $\beta_2^2 + \beta_5^2 = 0,458^2 + 0,488^2 = 0,669$

Total pengaruh koefisien jalur =  $\beta_4 + (\beta_2^2 + \beta_5^2) = 0,263 + 0,669 = 0,932$

### 3. Pengaruh dari Z (Motivasi) ke Y (Kinerja Guru)

Pengaruh langsung =  $\beta_5 = 0,488$

Ringkasan koefisien pengaruh langsung (PL), pengaruh tidak langsung (PTL) dan pengaruh total (PT) dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15 : Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel**

Varia bel	X1	X1	X1	X2	X2	X2	Z	Z	Z
	PL	PTL	PT	PL	PTL	PT	PL	PTL	PT
Z	0,270	-	0,270	0,458	-	0,458	-	-	-
Y	0,198	0,557	0,755	0,263	0,669	0,932	0,488	-	0,488

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Uji mediasi dengan *Sobel test* dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi (intervening) secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

#### 4.3.3 Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2 = 0$ ), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila  $R^2 = 1$ , artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila  $R^2 = 1$ , maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian, baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh  $R^2$  nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu.

Nilai  $e_1$  (pengaruh variabel lain dari model jalur pertama) dan nilai  $e_2$  (pengaruh variabel lain dari model jalur kedua) ditentukan berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R Square). Penelitian ini menyajikan 2 (dua) hasil uji koefisien determinasi (R Square) yang dapat dilihat pada tabel 4.16 dan tabel 4.17.

**Tabel 4.16 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variasi Motivasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	Sig. F Change
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.397	4.061	16.136	.000

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, pengawasan

b. Dependent Variable: motivasi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Pada tabel 4.16 terlihat bahwa nilai R Square adalah 0,423 atau 42,3%. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel pengawasan dan gaya kepemimpinan terhadap Motivasi adalah 42,3%. Dengan kata lain pengaruh variabel lain ( $e_1$ ) adalah  $100\% - 42,3\% = 57,7\%$  atau 0,577.

**Tabel 4.17 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variasi Kinerja Guru**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 <sup>a</sup>	.666	.643	2.521

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Pada tabel 4.17 terlihat bahwa nilai R Square adalah 0,666 atau 66,6%. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel pengawasan, gaya kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru adalah 66,6%. Dengan kata lain, pengaruh variabel lain ( $e_2$ ) adalah  $100\% - 66,6\% = 33,4\%$  atau 0,334.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) hasil Uji F (Uji Serempak) dan uji t (uji parsial) yang terlihat pada tabel 4.14 dan tabel 4.15.

**Tabel 4.18 :Hasil Uji Hipotesis F dan Uji t dengan Variasi Motivasi**

Model	Standarized Coefficients	Uji F		Uji t	
	Beta	F	Sig	t <sub>hitung</sub>	Sig.
(Constant)		16.136	.000 <sup>a</sup>	2.454	.018
Pengawasan	.270			1.941	.050
Gayakepemimpinan	.458			3.286	.002

a. Dependent Variable : Motivasi

b. Predictors : (Constant), pengawasan dan gaya kepemimpinan

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari hasil pengujian hipotesis dengan Uji F pada tabel 4.18 menunjukkan nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05), mengindikasikan bahwa secara bersama-sama variabel pengawasan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi (  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima).

**Tabel 4.19 : Hasil Uji Hipotesis F dan Uji t dengan Variasi Kinerja Guru**

Model	Standarized Coefficients	Uji F		Uji t	
	Beta	F	Sig	t <sub>hitung</sub>	Sig.
(Constant)		28.624	,000b	.449	.656
Pengawasan	.198			1.776	.043
gayakepemimpinan	.263			2.201	.033
Motivasi	.488			4.212	.000

a. Dependent Variable : Kinerja Guru

b. Predictors : (Constant), pengawasan, gaya kepemimpinan, Motivasi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari hasil pengujian hipotesis dengan Uji F pada tabel 4.19 menunjukkan nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05), mengindikasikan bahwa secara bersama-sama variabel pengawasan, gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima) .

Untuk pengujian  $H_1$  sampai  $H_7$  dalam penelitian ini dilakukan dengan berdasarkan pada hasil uji t (uji parsial) tabel 4.18 dan tabel 4.19.

## **4.5 Pembahasan**

### **4.5.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Motivasi**

Hipotesis  $H_1$  dalam penelitian ini adalah pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. pengawasan ( $X_1$ ) =  $0,05 \leq 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}(1,941) > t_{tabel}(1,67)$ , sedangkan nilai koefisien regresi pengawasan ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah 0,270 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ).

Pengawasan sangat berhubungan dengan motivasi. Dengan adanya pengawasanyang baik di SMP Swasta Eria Medan, maka motivasi guru akan semakin meningkat dan para guru akan semakin terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

### **4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Hipotesis  $H_2$  dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig.gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) =  $0,002 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}(3,286) > t_{tabel}(1,67)$ , sedangkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah 0,458 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima

dan menolak  $H_0$  atau gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ).

Gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap Guru SMP Swasta Eria. Hal ini akan mempengaruhi motivasi dan dorongan guru dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **4.5.3 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Guru**

Hipotesis  $H_3$  dalam penelitian ini adalah pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.19 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. pengawasan ( $X_1$ ) =  $0,043 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}(1,776) > t_{tabel}(1,67)$ , sedangkan nilai koefisien regresi pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) adalah  $0,198$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$  atau pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Pengawasan yang dilakukan di SMP Swasta Eria yang berpengaruh terhadap kinerja guru, Tanpa adanya pengawasan guru yang kebutuhannya tidak tercukupi dan termotivasi, maka kinerja guru menjadi tidak maksimal.

#### **4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru**

Hipotesis  $H_4$  dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.19 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) =  $0,033 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}(2,201) > t_{tabel}(1,67)$ , sedangkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) adalah  $0,263$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru SMP Swasta Eria berpengaruh terhadap kinerjanya karena ada keinginan yang kuat dalam bekerja, karena adanya semangat dan perhatian dari kepala sekolah untuk bertahan dalam pekerjaannya.

#### **4.5.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Hipotesis  $H_5$  dalam penelitian ini adalah motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil uji t pada tabel 4.19 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. motivasi (Z) =  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}(4,212) > t_{tabel}(1,67)$ , sedangkan nilai koefisien regresi motivasi (Z) terhadap kinerja guru (Y) adalah 0,488 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Motivasi untuk pengembangan guru di SMP Swasta Eria sangat menentukan kinerjanya. Guru SMP Swasta Eria juga merasakan adanya suasana kondusif dalam bekerja sehingga ada motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **4.5.6 Pengaruh Pengawasan yang Dimediasi Motivasi Terhadap Kinerja Guru pada SMP Swasta Eria**

Hipotesis  $H_6$  dalam penelitian ini adalah motivasi (Z) pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil analisis jalur pada tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung (PL) dari pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y) adalah 0,198 namun setelah dimediasi oleh motivasi (Z) pengaruh total (PT) dari pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y) menjadi 0,755 sehingga  $PT(0,755) > PL(0,198)$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau motivasi (Z) memediasi pengaruh pengawasan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y).

Pengawasan terhadap guru SMP Swasta Eria Medan yang mendorong, memotivasi, mencukupi, dan memenuhi kesejahteraan guru mempengaruhi kinerja guru. Pengawasan yang disertai motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja guru SMP Swasta Eria

#### **4.5.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Dimediasi Motivasi Terhadap Kinerja Guru pada SMP Swasta Eria**

Hipotesis H<sub>7</sub> dalam penelitian ini adalah motivasi (Z) memediasi gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil analisis jalur pada tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung (PL) dari gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) adalah 0,263 namun setelah dimediasi oleh motivasi (Z) pengaruh total (PT) dari gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) menjadi 0,932 sehingga  $PT\ 0,932 > PL\ (0,263)$  maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima dan menolak H<sub>0</sub> atau motivasi (Z) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Swasta Eria yang memiliki kepedulian dan usaha untuk mengembangkan sekolah SMP Swasta Eria yang selalu memberi perhatian dan motivasi guru SMP Swasta Eria sehingga kinerjanya akan terus dan semakin meningkat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,270.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,458.
3. Pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,198.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,263.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,488.
6. Pengawasan yang dimediasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,755.
7. Gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,932.

Pengaruh langsung yang paling besar adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dengan koefisien regresi sebesar 0,458, sedangkan pengaruh total (melalui motivasi) yang paling besar adalah gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SMP Swasta Eria dengan koefisien regresi sebesar 0,932.

## **5.2 Saran**

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini, peneliti mengemukakan saran-saran sebagai berikut :

## 1. Sebaiknya Gaya

## Kepemimpinan Pemimpin SMP

Swasta Eria harus lebih baik dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan dengan cepat dan harus lebih memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan guru sehingga untuk meningkatkan kinerja guru.

2. Pengawasan lebih ditingkatkan dari pemimpin sekolah SMP Swasta Eria untuk mempengaruhi peningkatan kinerja guru.

3. Motivasi guru perlu ditingkatkan dengan membangun kondisi kerja yang lebih kondusif dengan meningkatkan kualitas hubungan antara guru dengan rekan kerja lainnya dan kepercayaan pemimpin dalam memberi tanggung jawab dengan melihat upaya pengembangan guru SMP Swasta Eria.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. 2000. *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arikunto, Suharsimi 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:PT.Rineka Cipta.
- Cascio, Wayne, F.1991. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*. New York: MC Graw Hill
- Cece Wijaya dan A.Tabrani Rusyan. (2000). *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung:Remaja Rosdakarya
- Dewi, Cici Asterya. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Honor (Studi Kasus Guru Honor Sman Rumpun IPS Se-Kecamatan Tembung)*. Skripsi, Jurusan Sosiologi dan Antropologi, FIS UNNES. Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Semarang.
- Ghozali Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19.*,Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hadari, Nawawi. 2003. *Kepemimpinan dan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Handoko. T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1996, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata
- Hersey, Paul and Ken Blanchard.1988. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*. New Jersey: Engle Wood Cliffs Prentice Hall Inc
- Mangkunegara, Prabu Anwar A.A, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo, Susilo 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-4, Yogyakarta: BPFE.
- Michael J Juclus, 1991. *Personel Management, Edisi Ke-Sembilan*

Mitchell, Terence R. 1982. *People in Organization : An Introduction to Organizational Behaviour*. New York : McGraw-Hill

Mujiono. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Reksohadiprojo, Sukarto, dan T.Hani Handoko, 2001, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta, Penerbit BPPFE.

Robin Steppen P.2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Indeks. Jakarta

S. Adams, Share the Wales. 1999. *Motivation and Behavior*. New York:Mc Graw-Hill Inc

Siagian Sondang P. 2003. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Siagian, P. Sondang. 2000. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Bandung: Bumi Aksara

Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Singarimbun, Masri., Efendi, Sofyan 2011 *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

Sters, R.M. 1991. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Inc

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Edisi ke -4. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.

Thoha, Mifthah, 2005, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Rajawali Press.

-----, 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta : KENCANA PREDANA MEDIA GROUP.

Timpe, A. Dale. 2002. *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Wardoyo, Anton. 2011. *Pengaruh Persepsi Guru Tentang Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMK 45 Wonosari Tahun Pelajaran 2009/2010*. Tesis Programs Pasca Sarjana Magister Universitas Negeri Yogyakarta