

# **PENGARUH KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP SEMANGAT KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DAN SWASTA DI KECAMATAN LANGKE REMBONG - KABUPATEN MANGGARAI**

**Yulius Rustan Effendi**

## **Abstract:**

*Destination development at education field in the same direction that is enhancement human resources in a way implement quality education. Therefore government should seek a system quality education implemented in school. Coordinating to achieve school success determined by competence coordination principals. In context research focused on school leadership to assess how much influence personality traits and transformational leadership style of the principal to increase spirit at work of teachers. The Population this research is the teachers on public and private Senior High School that meet the criteria the homogeneity of the population. Sampling technique use proportional random sampling.*

**Key Words:** Headmaster, personality characteristics, transformational leadership, Teacher morale

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Proses pendidikan merupakan upaya sadar manusia yang tidak pernah berhenti. Sulit dibayangkan apa yang akan terjadi pada sistem peradaban dan budaya manusia, tanpa pendidikan. Karena itu pemerintah, komponen sekolah, dan masyarakat perlu berperan dalam upaya menjalankan sistem pendidikan dengan standar kualitas yang diinginkan demi memberdayakan manusia. Sistem pendidikan yang dibangun harus disesuaikan dengan tuntutan zamannya, sehingga *causa final* proses pendidikan menghasilkan *outcome* yang relevan dengan tuntutan zaman<sup>1</sup>. Salah satu target pencapaian pembangunan di bidang pendidikan di Indonesia sejalan dengan tuntutan zaman, berupa peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan

<sup>1</sup> Suyanto, *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Peradaban Dunia Global* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2006), p. 48

yang bermutu<sup>2</sup>. Harapan ini memperkuat harapan pemerintah untuk mengupayakan sebuah sistem pendidikan bermutu yang dijalankan di sekolah. Sekolah merupakan sebuah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang saling berkaitan dan saling menentukan. Bersifat unik karena sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi tertentu. Karena sifatnya yang kompleks dan unik, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Pengkoordinasian demi pencapaian keberhasilan sekolah ditentukan oleh kemampuan koordinasi kepala sekolah. Studi tentang keberhasilan kepala sekolah oleh Wahjumisumidjo (1999) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan dalam studi penelitian tersebut disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah.<sup>3</sup>

Sejalan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah di satu pihak, dan peningkatan sumber daya guru di pihak lain, maka pemberlakuan Peraturan Pemerintah (PP) No. 18 tahun 2007 tentang guru, menyoroti kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi profesionalitas guru yang dimaksud mencakup kinerja kerja, semangat kerja dan motivasi berprestasi. Harapan senada ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu bahwa seorang guru dan dosen harus memiliki prinsip-prinsip profesional seperti tercantum pada pasal 5 ayat 1, yaitu bahwa profesi tersebut merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional. Klausul undang-undang ini menegaskan, bahwa guru yang berperan sentral dalam pendidikan hendaknya profesional dalam menjalankan tugasnya.

Harapan akan keprofesionalitasan seorang guru dalam tugas dewasa ini, berdasarkan kajian Balitbang Depdiknas (2014), menyiratkan fakta yang sangat memprihatinkan. Kajian tahun 2013/2014, didata bahwa sebesar 33% guru SMA mengajar bidang studi di luar bidang keahliannya. Fakta lain ditemukan penyebab rendahnya semangat kerja guru oleh Hayat dan Umar (dalam Adiningsih, 2014) diperlihatkan berdasarkan kajian data perolehan

2 Sanaky H. A. H, *Paradigma Pendidikan Islam, Membangun Masyarakat Madani Indonesia* (Yogyakarta: Safirla Insanita, 2003), p. 85

3 Wahjumisumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), p. 20

nilai rata-rata nasional tes calon guru PNS di SD, SMP, SMA, dan SMK tahun 2013/2014 untuk beberapa bidang studi. Bidang studi matematika misalnya, hanya mencapai 29,67 dari interval 0-100, artinya hanya menguasai 29,67% dari materi yang seharusnya. Hal serupa juga terjadi pada bidang studi yang lain, seperti fisika (30,35), biologi (46,96), kimia (47,55), dan bahasa Inggris (42,57). Nilai-nilai di atas tentu jauh dari batas ideal, yaitu minimum 75% sehingga seorang guru bisa mengajar dengan baik.<sup>4</sup>

Temuan lain yang menyebabkan rendahnya semangat kerja guru, seperti: (1) guru kerap harus mengerjakan tugas-tugas administratif yang membebani guru bersangkutan membaca buku referensi untuk menjadi lebih cerdas, (2) guru kerap harus mengikuti banyak acara pemerintah sehingga tidak sempat dan cukup waktu mendampingi peserta didik, (3) guru sering tidak dapat mengembangkan kecerdasan karena pegangan dari kemendik sedemikian "kaku" sehingga banyak waktu digunakan untuk menghidangkan bahan kurikulum. Selain itu semangat kerja guru juga berhubungan dengan tingkat kesejahteraannya. Selama guru tidak memiliki kebanggaan profesional yang ditentukan dengan gaji yang layak, maka seorang guru tidak akan merasa bangga sebagai guru, akibatnya seorang guru memandang profesi sebagai pelarian atau pekerjaan sekunder. Rendahnya kinerja kerja sebagai akibat dari rendahnya motivasi berprestasi guru berimbang pada rendahnya semangat kerja. Hal ini ditandai oleh rendahnya minat, antusiasme, dan dorongan untuk bekerja. Rendahnya semangat kerja (Inggris=Morale) memengaruhi suasana hati sehingga timbul perasaan tidak senang, tidak bergairah, tidak bersemangat dalam menjalankan suatu pekerjaan<sup>5</sup>. Kenyataan di atas telah memberikan gambaran tentang kondisi dunia pendidikan saat ini, dimana kualitas pendidikan memang masih jauh dari harapan. Tuntutan pengimplementasian keprofesionalitasan guru sebagaimana yang ditetapkan dalam Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang ada, didukung oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang cukup menentukan dalam pengimplementasian peningkatan semangat kerja guru di tingkat satuan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam konteks penelitian, penekananan kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada seberapa besar pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan

4 Depdiknas, *Manajemen Pendidikan Bermutu Tinggi* (Jakarta: Balitbank Depdiknas, 2014), p. 42

5 A. Samana, *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), p. 34

profesionalitas guru, khususnya berkaitan dengan semangat kerja guru. Penelitian ini mengambil lokasi di sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta (SMAN 1 Ruteng, SMAN 2 Ruteng, SMAK Setia Bakti, SMAK St. Fransiskus Xaverius, dan SMAK St. Klaus Kuwu) yang berada di Kecamatan Langke Rembong. Penentuan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah-sekolah yang ditentukan menjadi barometer pendidikan di kecamatan bersangkutan. Selain itu, menurut data pada bagian kurikulum masing-masing sekolah, prosentase bidang kurikuler khususnya tingkat kelulusan berada pada rentangan interval 85%-100% dalam hitungan tiga (3) tahun terakhir. Sedangkan dalam bidang ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler dalam setiap ajang kompetisi baik di tingkat kecamatan, kabupaten, dan provinsi memperoleh prestasi berada pada rentangan interval 75%-85% dalam hitungan tiga (3) tahun terakhir.<sup>6</sup>

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta yang telah ditentukan yang memenuhi kriteria yaitu homogenitas populasi. Sesuai dengan kriteria tersebut, maka jumlah populasi adalah 265 orang guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*, karena didasarkan pada proporsi atauimbangan persentase, sehingga diperoleh jumlah sampel sesuai dengan proporsi yang telah ditetapkan. Kemudian penentuan responden dilakukan secara acak (random). Ukuran sampel mengacu pada ketentuan yang dikembangkan dari Isaac dan Michael (dalam Sugiyono, 2012 ) untuk tingkat kesalahan 5 % jumlah sampelnya= 150 orang guru dengan rincian sebagai berikut ; SMA Negeri I berjumlah 36 orang guru (24%) SMA Negeri II berjumlah 33 orang guru (22%) SMAK St. Fransiskus Xaverius berjumlah 29 orang guru (19%), SMAK Setia Bakti berjumlah 27 orang guru (18%), SMAK St. Klaus Kuwu berjumlah 24 orang guru (17%)<sup>7</sup>.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah yang bersifat umum dari penelitian ini adalah; "seberapa pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai?".

6 Peneliti, *Data Primer yang Bersumber dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum (Ruteng, 2015)*

7 *Ibid., 2015*

Masalah pokok tersebut dijabarkan ke dalam beberapa masalah khusus sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai?.
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai?.
3. Apakah ada pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, secara umum tujuan penelitian adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai. Tujuan umum penelitian ini dijabarkan dalam beberapa tujuan khusus sebagai berikut.

1. Untuk memprediksi pengaruh karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai
2. Untuk memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai
3. Untuk memprediksi pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

## 1.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

1. Ada pengaruh yang signifikan karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai
2. Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai
3. Ada pengaruh yang signifikan karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai

## 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1.5.1 Bagi Para Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan untuk meningkatkan semangat kerja guru sejalan dengan pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta.

### 1.5.2 Bagi Para Kepala Sekolah (Negeri dan Swasta)

Memberi masukan kepada para kepala sekolah agar dijadikan masukan dan acuan untuk menentukan strategi dalam menerapkan pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional yang baik sehingga dapat memengaruhi semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta.

### 1.5.3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya manajemen sumber daya pemimpin dalam pengelolaan Sekolah Menengah Atas (Negeri dan Swasta), yang pada gilirannya dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan teori-teori manajemen pendidikan dan penelitian lebih lanjut.

#### **1.5.4 Bagi Pengelola Sekolah Menegah Atas (Negeri dan Swasta)**

Memberikan kontribusi dalam mengambil kebijakan pengelolaan sumber daya kepala sekolah, khususnya aspek karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta

##### **1. Bagi Pemerintah Kabupaten Manggarai**

Digunakan sebagai instrument dalam mengambil kebijakan pemerintah untuk menempatkan para kepala sekolah, yang memungkinkan Sekolah Menengah Atas Negeri mencapai mutu yang baik dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi di masyarakat

##### **2. Bagi Pengelola Yayasan Swasta**

Digunakan sebagai instrument dalam mengambil kebijakan yayasan untuk menempatkan para kepala sekolah, yang memungkinkan Sekolah Menengah Atas Swasta dapat bersaing dengan Sekolah Negeri untuk mencapai mutu yang baik dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi di masyarakat

#### **1.6 Asumsi dan Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini termasuk klasifikasi penelitian regresi yaitu penelitian yang berusaha untuk menemukan pengaruh antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat. Di samping itu terdapat kebenaran empirik yang dapat dijadikan sebagai asumsi dasar dalam penelitian ini. Untuk itu perlu dikemukakan asumsi dan keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Asumsi yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:
  - a. Karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformatif seorang pemimpin, dapat dipersepsikan oleh bawahan yang merasakan langsung akibat dari karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan.
  - b. Gambaran tentang karakteristik kepribadian, gaya kepemimpinan transformatif, dan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai. Dengan demikian guru mampu memberikan penilaian obyektif terhadap situasi dan kondisi yang ada sehingga hasil penelitian ini menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

2. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai yang memiliki wilayah yang kontekstual dan cirri-ciri yang spesifik sesuai dengan daerahnya, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan di Kecamatan Langke Rembong Kabupaten Manggarai, kecuali pada daerah lain yang mempunyai karakteristik sama dengan *setting* penelitian.
- b. Penelitian ini merupakan studi regresional, sehingga hasilnya hanya mampu menunjukkan saling pengaruh diantara variabel-variabel yang dianalisis serta pengaruh dua variabel terhadap variabel lainnya.
- c. Penelitian ini menggunakan angket sebagai teknik pengumpulan data. Dengan sangat menyadari kelemahan dan keunggulan teknik ini, kebenaran informasi yang diperoleh merupakan cerminan penilaian kognitif terhadap kondisi obyektif yang ada di lapangan.
- d. Pengumpulan data dalam bentuk angket merupakan skala penilaian yang sangat disadari skor yang diberikan kepada alternatif jawaban harus dihitung berdasarkan frekuensi jawaban atas alternatif yang telah diberikan bobot sebelumnya.
- e. Semua variabel diukur dari sumber data guru, dengan demikian guru sebagai satu-satunya sumber data yang memberikan informasi tentang data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.

### 1.7 Definisi Operasional

1. Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru sebagai pembelajar dan peserta didik sebagai pembelajar.
2. Karakteristik kepribadian mengarah pada sifat, kebiasaan, temperamen watak dan kepribadian seseorang yang unik dan khas. Kekhasan gaya hidupnya tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh dan mewarnai perilaku tugasnya.
3. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya/cara seorang pemimpin mengubah energi sumber daya yang ada di dalam diri bawahan, agar dari yang laten menjadi termanifes, dari potensial

menjadi aktual, dari minimal menjadi optimal, dan dari formalitas menjadi aktualitas. Titik tekannya pada pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam satu organisasi untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada dalam organisasi bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal organisasi.

4. Semangat Kerja sebagai reaksi mental dalam emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap individu atau kelompok terhadap kerjasama secara sukarela dengan sepenuh kemampuan mereka demi kepentingan organisasi. Minat, antusiasme, dan dorongan untuk bekerja. Suatu suasana bathin yang memengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi. Suasana bathin itu berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, bersemangat atau tidak bersemangat dalam menjalankan suatu pekerjaan.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kepala Sekolah

#### 2.1.1 Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata kepala sekolah terbentuk dari dua kata, yaitu kata 'kepala' yang berarti 'ketua' atau 'pemimpin' dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan 'sekolah' adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kata 'memimpin' dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* ( Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), p. 671

## 2.1.2 Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Sebagai lembaga yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedangkan dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan juga sebagai staf. Sebagai pejabat formal kepala sekolah ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Sebagai pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan<sup>9</sup>.

Berkaitan dengan jabatan formal kepala sekolah, memiliki peranan sebagai berikut.

- a). Peranan hubungan antarpersonal (*Interpersonal Roles*). Peranan ini timbul sebagai akibat otoritas formal dari seorang manajer, meliputi; pertama, *figurehead* berarti kepala sekolah sebagai lambang sekolah, kedua, *leadership* melalui tanggungjawab untuk menggerakkan dan mengontrol seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga lahir etos kerja melalui aktivitas guru, staf dan peserta didik untuk mencapai produktivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, ketiga, penghubung (*liaison*) yaitu sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah, dan perantara antara wakil-wakil para guru, staf, peserta didik dalam menyelesaikan kepentingan mereka.
- b). Peranan informasional (*Informational Roles*). Berperan menerima dan menyebarluaskan atau meneruskan informasi kepada guru, staf, peserta didik dan orangtua/wali peserta didik. Dalam fungsi informasional inilah kepala sekolah berperan sebagai urat syaraf (*never center*) sekolah. Ada tiga bentuk peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf, yaitu sebagai berikut.
  - 1). Sebagai monitor

Mengadakan pengamatan terhadap kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan

<sup>9</sup> Mutrofin, *Otokritik Pendidikan* (Yogyakarta : LaksBang PRESSindo, 2002), p. 63

sekolah, khususnya berkaitan dengan proses pembelajaran.

2). **Sebagai desseminator**

Bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada guru, staf, peserta didik, dan orangtua/wali peserta didik.

3). **Spokesman**

Menyebarluaskan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

4). **Pengambil Keputusan**

Melalui peran ini kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru, serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.<sup>10</sup>

## 2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership action*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan<sup>11</sup>. Kepemimpinan sebagai bentuk interaksi antara suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antarpribadi agar saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama<sup>12</sup>. Dengan demikian kepemimpinan merupakan upaya memengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi

10 M. Mas'us Sald, *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif* (Malang: UIN-Malang Press, 2007), p. 76

11 Husaini Usman, *Manajemen ; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), p. 64

12 *Ibid.*, p. 65

agar melakukan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.<sup>13</sup>

Hal senada dikemukakan oleh Gibson, dkk., (1997), bahwa kepemimpinan merupakan upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan/kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah kepada tujuan.<sup>14</sup> Koontz, (1980) mengartikan kepemimpinan secara umum yaitu merupakan pengaruh, seni atau proses memengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.<sup>15</sup>

### 2.2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2008) kata 'memimpin' mempunyai arti memberikan bimbingan, tuntunan, arahan dan berjalan didepan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutannya (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin<sup>16</sup>. Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri, membimbing dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Menurut James (2012), kepala sekolah dalam kepemimpinannya bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*). Kepala sekolah sebagai titik pusat dan irama suatu sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channels of communication within the organization*)<sup>17</sup>. Berdasarkan beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien<sup>18</sup>.

### 2.2.3 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Koontz (1980), *the function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organization*

13 Ibid, p. 65

14 Ibid, p. 66

15 Ibid, p. 67

16 Depdiknas, Op.Cit., p. 1075

17 Op. Cit. Husaini, p. 80.

18 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), p 54

*goals in accordance with their maximum capability*<sup>19</sup>. Penekanan di sini adalah pada kemampuan membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) bawahan. Hal ini berarti, bahwa apabila kepala sekolah ingin menggerakkan perilaku para guru, staf dan peserta didik, maka kepala sekolah harus menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan peserta didik. Kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang dapat membangkitkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan memberikan kepercayaan, keyakinan dan memengaruhi para guru, staf dan peserta didik.

Hick (1975), menetapkan tujuh peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:<sup>20</sup> a). Mendamaikan konflik yang terjadi di sekolah. Dalam menghadapi hal ini, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil sehingga tidak ada pihak yang dilecehkan. b). Mendengarkan masukan atau kritikan yang bersifat membangun dari para guru, staf dan peserta didik. c). Bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan segala dukungan sarana prasarana, berbagai peraturan, waktu dan suasana yang kondusif bagi guru, staf dan peserta didik. d). Memotivasi semangat guru, staf dan peserta didik dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. e). Menciptakan rasa aman dalam lingkungan sekolah. f). Menjaga integritas diri, melalui sikap, perilaku maupun perbuatannya sehingga dapat dipercaya, dihormati dan menjadi sumber inspirasi bawahan. g). Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada guru, staf, dan siswa, berupa kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

#### 2.2.4 Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah

Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikologis. Selanjutnya Collons berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah: (1) kelancaran berbicara, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) pandangan ke dalam masalah kelompok (sekolah), (4) keluwesan, (5) kecerdasan, (6) kesediaan menerima tanggungjawab, (7) keterampilan sosial, (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya<sup>21</sup>. Selanjutnya

19 Usman, *Op.Cit.*, p. 71

20 *Ibid.*, p. 73

21 Mulyasa, *Op.Cit.*, p. 18

Stogdill mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan, yang terdiri dari (1) ciri-ciri fisik, (2) latar belakang sosial, (3) inteligensi atau kemampuan memecahkan masalah, (4) ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan organisasi, (5) kepribadian. Yukl (dalam Hersey dan Blanchard 1988) menemukan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari: (1) cerdas, (2) terampil secara konseptual, (3) kreatif, (4) diplomatis dan taktis, (5) lancar berbicara, (6) memiliki pengetahuan berkaitan dengan organisasi, (7) persuasif, (8) memiliki keterampilan sosial<sup>22</sup>.

Bennis menambahkan empat (4) sifat umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu; (1) *management attention*, yaitu kemampuan mengomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota organisasi, (2) *management of meaning*, yaitu kemampuan menciptakan dan mengomunikasikan makna tujuan secara jelas dan dapat dipakai, (3) *management of trust*, yakni kemampuan untuk dipercaya dan konsisten sehingga orang-orang memperhatikannya, (4) *management of self*, yaitu mengetahui/menguasai/mengendalikan diri sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri<sup>23</sup>. Karakteristik pemimpin untuk mengefektifkan organisasi menurut Covey terdiri dari (1) terus belajar, (2) berorientasi pada pelayanan, (3) memancarkan energi, (4) percaya orang lain, (5) hidup seimbang, (6) sinergik, (7) berlatih untuk memperbaik diri<sup>24</sup>.

Berdasarkan beberapa pemikiran mengenai karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan suatu organisasi melalui para anggotanya, maka dapat disimpulkan empat (4) karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut. a. *Inteligensi* (kecerdasan). Kepala sekolah yang cerdas dapat menjalankan peran secara efektif, maksudnya dengan kecerdasannya kepala sekolah mampu mengefektifkan para guru, staf dalam mencapai tujuan sekolah. b. *Kematangan dan kekuasaan pandangan sosial*. Sebagai pemimpin yang efektif, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengefektifkan semua sumber daya sekolah, karena itu dibutuhkan kematangan emosional sehingga mampu mengendalikan situasi kritis. Selain itu memiliki kemampuan untuk mensosialisasikan program sekolah kepada seluruh komponen sekolah dan masyarakat. Karena itu keyakinan serta kepercayaan diri, berani mengambil risiko, inisiatif dan ketegasan seorang kepala juga dibutuhkan. c.

22 Wahjumisumidjo, *Op.Cit.*, p. 81.

23 P. Hersey, *The Situation Leaders*. Escondido (CA: Center For Leadership Studies, 1984), p. 65

24 *Ibid.*, p. 64

Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi. Sebagai pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk menyelesaikan sesuatu secara sukses. d. Memiliki kemampuan manusiawi. Sebagai pemimpin yang efektif, kepala sekolah harus menyadari bahwa keberhasilan dalam program sekolah bukan saja bergantung pada kemampuan dirinya sendiri, tetapi perlu berafiliasi/kerja sama (*need for affiliation*) dengan sumber daya sekolah. Mampu melakukan pendekatan persuasif, dan menumbuhkan inisiatif para guru, staf dan berani menghadapi tantangan<sup>25</sup>.

## 2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James MacGregor Burns yang diterapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini disempurnakan serta diperkenalkan dalam konteks organisasional oleh Bass<sup>26</sup>. Selanjutnya pengembangan konsep kepemimpinan transformasional berlandaskan pada pendapat Maslow yang menekankan hierarki kebutuhan manusia yang mencakup; kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan akan penghargaan (*self esteem*), yaitu harga diri, rasa memiliki kompetensi dan keahlian, respek, prestise dan pengakuan dan aktualisasi diri, yaitu pengembangan dan penggunaan seluruh potensi secara kreatif<sup>27</sup>.

### 2.3.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk *lain* yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes<sup>28</sup>. Dengan demikian kata transformasional, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk *lain*, misalnya mengubah energi potensi menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Dengan demikian, seorang kepala sekolah dikatakan telah menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun

25 Aan Komariah, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), p. 43

26 Donald Lant, *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*: Jakarta: Gradien Books, 2007), p. 69

27 Semuli Tjiharjadi, *To Be a Great Effective Leader* (Yogyakarta : CV Andi Offset, 2012), p. 46

28 Sudarman Danim, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), p. 84

situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah.

Kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capalan yang ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Pada organisasi sekolah, sumber daya manusia yang dimaksud dapat berupa pimpinan staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen.<sup>29</sup> Kepemimpinan transformasional, menurut Leithwood dkk., (1999) menggiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.<sup>30</sup>

Dapat dikatakan pula kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, pegawai, peserta didik, orangtua/wali peserta didik, *stakeholder*) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

### 2.3.2 Ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menurut Luthans (1995) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan; (2) memiliki sifat pemberani; (3) memercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai, (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; (7) memiliki visi ke depan, menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolah<sup>31</sup>.

29 *bld.*, p. 89

30 Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: CV Aditya Media, 2010), p. 54

31 Komariah, *Op.Cit.*, p. 76

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah: (1) memanfaatkan kebutuhan manusia agar anggota mengembangkan sesuatu yang bermakna, (2) selalu memikirkan tujuan, nilai, moral, etika dan tidak terpaku pada tujuan sehari-hari, (3) berorientasi ke arah pencapaian tujuan jangka panjang tanpa merusak nilai dan prinsip, serta berfokus kepada misi dan strategi untuk mencapai visi, (4) mampu memisahkan sebab dengan gejala dan melakukan upaya pencegahan, (5) menilai keuntungan/manfaat yang diperoleh sebagai dasar pengembangan, (6) bertindak proaktif, katalistis (memercepat perkembangan anggota) dan sabar, (7) mendorong penggunaan potensi insani anggota secara optimal, (8) mengenali dan mengembangkan anggota dengan menuntun ke arah yang baru, (9) memperlakukan anggota dengan kasih, mengakui dan menghargai kontribusinya, (10) selalu melakukan *redesign* kerja agar lebih bermakna dan menantang, (11) menyejajarkan struktur dan sistem internal untuk mengembangkan nilai dan tujuan.<sup>32</sup>

### 2.3.3 Esensi Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

#### 2.3.3.1 Membangun kultur sekolah yang positif

Kajian empiris mengenai esensi kepemimpinan transformasional dalam membangun kultur sekolah yang positif (*positive school culture*) diasosiasikan dengan: 1). motivasi dan prestasi peserta didik yang tinggi, 2). meningkatkan kolaborasi antarguru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan untuk menjadi lebih positif (praksis pembelajaran di ruang belajar, apakah atraktif atau monoton, kondusif atau distortif, produktif atau devitatif, menyenangkan atau membosankan, sangat ditentukan oleh kemampuan guru bersikap positif terhadap tugasnya).<sup>33</sup>

#### 2.3.3.2 Agen perubahan (*a change agent*)

Agen perubahan dapat didefinisikan sebagai seseorang atau sekelompok orang yang bertanggungjawab untuk melakukan perubahan ke dalam pola perilaku seseorang atau sistem social.<sup>34</sup> Wahjusumidjo mengemukakan beberapa hal sebagai indikator yang memberikan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan: 1). memiliki kemampuan berpikir

32 *Ibid.*, p. 80

33 Mulyasa, *Op.Cit.*, p. 28.

34 A. Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), p. 52

secara fleksibel terhadap pendidikan, melihat pendidikan dari berbagai sudut pandang, menyesuaikan gaya kepemimpinan agar cocok dengan Isu-Isu yang sedang tumbuh, 2). menganjurkan fleksibilitas dalam tindakan, dengan tidak mengorbankan nilai dasar, 3). mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, 4). memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>35</sup>

### 2.3.3.3 Mempercayai orang lain

Kepercayaan kepada orang lain nampak pada kemampuan pemimpin dalam membagi pekerjaan dengan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab pelaksanaan tugas kepada bawahan. Pembagian melalui pelimpahan tugas dan tanggungjawab kepada bawahan, bertujuan untuk<sup>36</sup>:

- 1). memfokuskan pekerjaan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan dan masalah-masalah organisasi yang besar dan penting saja, 2). memperpendek birokrasi, sehingga keputusan dapat ditetapkan secara lebih cepat pada jenjang kepemimpinan, 3). penyelesaian tugas dilaksanakan sesuai dengan berat ringan tanggungjawabnya, 4). memperbesar partisipasi dan menumbuhkan tanggungjawab pimpinan tingkat menengah dan bawah serta anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai kontribusi pada pencapaian organisasi sebagai tujuan bersama, 5). memberi peluang yang besar untuk mengembangkan inisiatif, kreativitas dan inovasi kepada bawahan, 6). menghilangkan kebiasaan, sifat dan sikap bekerja menunggu perintah, sehingga akan membuat organisasi menjadi lebih dinamis dan terhindar dari kondisi statis dan kaku, 7). pekerjaan tetap berlangsung meskipun seorang pimpinan berhalangan. Pembagian melalui pelimpahan tugas dan tanggungjawab kepada bawahan, mesti disertai dengan peran pengendalian seorang pemimpin melalui kegiatan koordinasi, pemantauan dan pengarahan ulang, agar kegiatan tidak ke luar dari rel semula.

### 2.3.3.4 Bertindak atas dasar sistem nilai

Salah satu ketrampilan yang dimiliki oleh kepemimpinan transformatif adalah keterampilan dalam menilai. Penilaian merupakan usaha untuk

35 Wahjusumidjo, *Op.Cit.*, p. 86

36 Mulyasa, *Op.Cit.*, p. 41

mengetahui sejauh mana kegiatan sudah dilaksanakan, dan mencapai tujuan. Yang dinilai biasanya; hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Adapun teknik dan prosedur evaluasi adalah sebagai berikut. 1). Menentukan tujuan penilaian. 2). Menentukan norma/ukuran yang akan dinilai. 3). Mengumpulkan data-data yang dapat diolah menurut kriteria yang ditentukan, pengolahan data, dan menyimpulkan hasil penilaian. Melalui evaluasi, guru dapat dibantu dalam menilai pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihannya.

### **2.3.3.5 Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu**

Kekhasan pola pikir dan perilaku kepemimpinan transformasional dalam memandang dan menilai konflik, yaitu sebagai berikut<sup>37</sup>. 1). Memandang konflik dalam satu organisasi sebagai realita yang harus dikelola dengan tepat, cepat dan profesional. 2). Konflik diterima sebagai "mesin" dinamika organisasi yang harus dikelola secara cerdas. Karena menurut pemikirannya, konflik tidak selamanya bersifat destruktif, karena di tengah terjadinya konflik sebenarnya sedang berlangsung *Reparadigm*. 3). Mengelola konflik merupakan salah satu kunci utama dalam meraih "performance" yang optimal dalam setiap organisasi. 4). Cenderung menggunakan pandangan interaksional, yang menilai bahwa konflik mendorong terjadinya efektivitas organisasi, dalam bentuk perubahan dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Pemikiran ini beralasan, sebab tanpa konflik, suatu organisasi akan statis, apatis, dan tidak responsif.

### **2.3.3.6 Memiliki Visi**

Kepemimpinan transformasional mesti memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolah. Dengan memahami metafora tersebut, seyogyanya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional; menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan

<sup>37</sup> Wahab, Op.Cit., p. 89

kemampuan unjuk kerja profesional; menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya harus menumbuhkembangkan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan guru, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan guru; dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya.

#### **2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pendidikan**

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan mutu dalam hal ini, difokuskan pada bagaimana gaya/cara seorang pemimpin mengubah energi sumber daya yang ada di dalam diri guru, agar dari yang laten menjadi termanifes, dari potensial menjadi aktual, dari minimal menjadi optimal, dan dari formalitas menjadi aktualitas. Titik tekannya pada pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, peserta didik, pegawai, orangtua, masyarakat, dsb.) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah<sup>38</sup>. Selain itu menetapkan model rekrutmen pejabat pendidikan secara profesional, sehingga dapat diperoleh *the right person in the right place*, bukannya *the right person in the wrong place*, atau *the wrong person in the wrong place*<sup>39</sup>.

Selain itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat transformasional akan bermaslahat bagi usaha mendorong potensi kognitif anak menjadi prestasi belajar kognitif, memanipulasi potensi keterampilan menjadi sebuah karya, dan lain-lain. Dalam kata-kata Barnett, McCormick, dan Conners (2000), diungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditakar efektivitasnya pada kemampuan meningkatkan produktivitas kerja guru dan kultur pembelajaran di sekolah.<sup>40</sup>

---

38 Danlim, *Op.Cit.*, p. 87

39 Suyanto, *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*. (Yogyakarta: Adicitra Karya Nusa, 2006), p. 24

40 Mulyasa, *Op.Cit.*, p. 47

## 2.3.5 Semangat Kerja

### 2.3.5.1 Konsep Semangat Kerja

Semangat kerja berasal dari kata "Morale" dalam bahasa Inggris yang secara harafiah berarti moril atau semangat juang (Echols & Shadily, 1988).<sup>41</sup> Wiles (1955) mendefinisikan *morale* sebagai reaksi mental dan emosional seseorang terhadap pekerjaannya.<sup>42</sup> Davis (1962) menjelaskan *morale* sebagai sikap individu atau kelompok terhadap kerjasama secara sukarela dengan kemampuan demi kepentingan organisasi.<sup>43</sup> *Morale* yang tinggi ditandai oleh minat, antusiasme, dan dorongan untuk bekerja.

*Morale* adalah suatu suasana batin yang memengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi.<sup>44</sup> Suasana batin itu berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, bersemangat atau tidak bersemangat dalam menjalankan suatu pekerjaan. The Liang (1977) menjelaskan bahwa semangat kerja adalah perasaan kejiwaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu secara erat dalam usaha-usaha mencapai tujuan bersama.<sup>45</sup> Wiles (1975) menjelaskan bahwa semangat kerja adalah reaksi emosional atau mental dari seseorang terhadap kerjanya.<sup>46</sup> Reaksi mental tidak dapat diraba dan dirasakan, tetapi kualitas dapat ditentukan dengan cara mengobservasi bagaimana cara seseorang bertingkah laku. Moral kerja ini dibagi menjadi dua, yaitu moral kerja rendah yang menghasilkan pekerjaan kurang efektif dan efisiensi yang dapat menimbulkan kekecewaan, keraguan, kemunduran, atau hal-hal yang kurang baik bagi lembaga. Sedangkan moral kerja tinggi menghasilkan usaha-usaha untuk memajukan pekerjaan atau tugas-tugas yang lebih efektif dan membawa kepuasan kerja.

Dalam konteks pembelajaran, menurut Gross, semangat kerja guru ditandai dengan adanya hal-hal sebagai berikut: (1) memperlihatkan rasa bangga (*sense of pride*) terhadap lembaganya, (2) menyenangi pekerjaan (*enjoy working*) dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran, (3) memperlihatkan rasa kesetiaan (*sense of loyalty*) terhadap lembaga, (4) bekerja secara

41 J. M. Echols. & Shadily, A.. *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1988), p. 40.

42 Wahab, *Op.Cit.*, p. 90

43 *Ibid.*, p. 91

44 *Ibid.*, p. 92

45 Wahjusumidjo., *Op.Cit.*, p. 87

46 Wahab, *Op.Cit.*, p. 91

koorporatif, (5) menghormati keputusan (*respects the judgment*) atasan pendidikan.<sup>47</sup>

Untuk mengetahui tingkat kualitas semangat kerja guru, gibson, Ivanzevich, dan Donelly (1995) merumuskan beberapa indikator yang digolongkan menjadi dua kategori yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas mengajar. Indikator semangat mengajar tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut: (1) kualitas pelaksanaan tugas mengajar meliputi.<sup>48</sup> (a) frekuensi kehadiran mengajar, (b) penyusunan satuan pelajaran atau rencana pelajaran, (c) adanya buku sumber dan buku penunjang maupun bahan lainnya yang digunakan sebagai pendukung kerjanya, (d) melakukan evaluasi, koreksi, memberikan umpan balik dan memanfaatkannya dalam tugasnya; Sedangkan kualitas pelaksanaan tugas mengajar meliputi: (a) kedisiplinan, ketepatan waktu pelaksanaan tugas, (b) keseringan melakukan tugas, (c) kesabaran dan ketekunan menangani peserta didik, (d) keseriusan memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk tugas mengajar, (e) keseriusan memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk tugas mengajar, (f) kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar peserta didik.

Tugas pokok guru adalah mengajar peserta didik dan tugas itu harus dilaksanakan dengan komitmen yang tinggi, komitmen tersebut berkaitan dengan semangat kerja.<sup>49</sup> Hamalik menyimpulkan beberapa indikator tentang semangat kerja guru, yaitu; (1) kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, (2) kesediaan diri menerima tugas lain di luar tugas pokok, (3) kemauan dengan serius untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, (4) kerajinan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (5) ketekunan dalam melaksanakan evaluasi, (6) kehendak dalam melaksanakan inovasi dan kreativitas.<sup>50</sup>

### 2.3.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Semangat Kerja Guru

Hasil penelitian Strickland menjelaskan adanya sejumlah faktor yang dirasakan oleh para pendidik dapat meningkatkan dan menurunkan semangat kerja. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah: (1) teman sejawat yang suka membantu dan bekerjasama dalam mengembangkan ide, (2) pimpinan yang suka menolong dan kerjasama,

47 Soetjipto, *Profesi Keguruan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), p. 56

48 Mutrofi, *Op.Cit.*, p. 89

49 Samana, A.. *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), p. 43

50 Hamalik, Oemar, *Pendidikan Guru* (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2004), p. 62

(3) para orangtua yang senang dan menghargai kerjasama, (4) terdapatnya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, (5) kebebasan mengajar dalam kelas, (6) peserta didik yang sopan, (7) bangunan sekolah yang relevan, (7) minat peserta didik dalam berprestasi, (9) supervisor yang suka membantu, (10) sistem organisasi yang baik.<sup>51</sup>

Adapun faktor-faktor yang menjadi penyebab melemahnya semangat kerja adalah: (1) kurangnya kebebasan dalam kontak pandang dengan peserta didik di sekolah, (2) tugas-tugas ketatausahaan, (3) kurangnya kerjasama dan dorongan dari pimpinan, (4) bangunan sekolah yang tidak memadai, (5) kurangnya kerja sama dari staf, (6) beban mengajar yang berlebihan, (7) guru mengajar tidak pada bidang keahliannya, (8) gaji yang rendah, (8) kurangnya kerja sama dan minat dari orangtua, (7) gaji yang rendah, (8) kurangnya sarana yang memadai.

Semangat kerja yang baik (*good morale*) ditandai dengan adanya gairah (*enthusiasm*) karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta adanya kemauan untuk kerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>52</sup> Dalam upaya menciptakan semangat kerja yang baik, perlu diperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja sebagaimana diungkapkan Soetjipto (2009) sebagai berikut: (1) minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Jika seseorang mempunyai minat yang tinggi dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja seseorang, (2) faktor gaji atau upah, gaji tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang, (3) status sosial pekerjaan, (4) suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan, (5) bidang keahliannya, (6) tujuan kerja, tujuan kerja yang sesuai dan mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang<sup>53</sup>.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan semangat kerja yang baik dan produktif, berdasarkan kajian penelitian ini ditemukan faktor-faktor penyebab tingginya semangat kerja guru (*high teacher morale*) sebagai berikut: (1) pengertian dan penghargaan administrator kepada guru sebagai individu, (2) keyakinan guru terhadap kompetensi profesional administrator, (3) dukungan yang diterima guru dari maslaha-masalah disiplin yang berkaitan dengan administrasi, (4) partisipasi guru dalam perumusan kebijakan-kebijakan

51 Ibid., p. 64

52 Soetjipto, *Op.Cit.*, p. 58

53 Ibid., p. 65

yang memengaruhi mereka, (5) perlengkapan dan fasilitas yang memadai, terutama tersedianya media pembelajaran yang memadai, (6) tugas-tugas pengajaran yang setara dengan pelatihan, (7) distribusi tugas-tugas ekstrakurikuler yang adil dan pantas, (8) pelatihan profesional, (9) jaminan kerja, (10) kebijakan yang layak bagi permintaan cuti, (11) ditribusi bahan mengajar yang adil dan merata, (12) gaji yang sebanding dengan profesionalitas kerja setiap individu.

Usman mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja sebagai berikut<sup>54</sup>: (1) hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, (2) kepuasaan terhadap pekerjaan, (3) iklim kerja yang sehat dan bersahabat, (4) rasa kemanfaatan tujuan organisasi, (5) adanya tingkat kepuasan ekonomi materil, (6) adanya ketenangan jiwa, jaminan serta perlindungan bagi karyawan. Semangat kerja dalam konteks pembelajaran berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: (1) memerlukkan rasa bangga terhadap lembaga, (2) menyenangi pekerjaan, (3) memerlukkan rasa kesetiaan, (4) bekerja secara kooperatif dengan sejawat, (5) menerima filsafat pendidikan yang melandasi kurikulum sekolah, (6) menghormati keputusan administrator sekolah.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian *survei* yang menggunakan pendekatan "*cross sectional survey*". Dikatakan kuantitatif karena data penelitian yang dikumpulkan berbentuk angka-angka dan bermaksud menguji hipotesis tertentu berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai. Datanya dikumpulkan dari sampel berdasarkan populasi yang sudah ditetapkan sebelumnya, yaitu para guru yang mengajar di SMAN 1 Ruteng, SMAN 2 Ruteng, SMAK Setia Bakti, SMAK St. Fransiskus Xaverius, dan SMAK St. Klaus Kuwu yang mewakili Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai. Mengingat populasi penelitian meliputi Sekolah Menengah Atas di Kecamatan

---

54 Usman, *Op.Cit.*, p. 81

Langke Rempong, yang diwakili secara proporsional oleh beberapa Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta yang dijelaskan di atas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah metode survei yaitu *explanatory survey*.

### 3.2 Lokasi Penelitian, Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta (SMAN 1 Ruteng, SMAN 2 Ruteng, SMAK Setia Bakti, SMAK St. Fransiskus Xaverius, dan SMAK St. Klaus Kuwu) yang berada di Kecamatan Langke Rempong. Penentuan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah-sekolah yang ditentukan menjadi barometer pendidikan di kecamatan bersangkutan. Selain itu, menurut data pada bagian kurikulum masing-masing sekolah, prosentase bidang kurikuler khususnya tingkat kelulusan berada pada rentangan interval 85%-100% dalam hitungan tiga (3) tahun terakhir. Sedangkan dalam bidang ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler dalam setiap ajang kompetisi baik di tingkat kecamatan, kabupaten, dan provinsi memperoleh prestasi berada pada rentangan interval 75%-85% dalam hitungan tiga (3) tahun terakhir. Berdasarkan data prosentase prestasi yang dipaparkan, maka perlu dilakukan penelitian tentang semangat kerja guru.

#### 3.2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta yang telah ditentukan di atas yang memenuhi kriteria yaitu homogenitas populasi. Sesuai dengan kriteria tersebut, maka jumlah populasi adalah 265 orang guru. Sampel merupakan bagian dari populasi, sedangkan survei sampel adalah suatu prosedur dimana hanya sebagian dari populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi<sup>55</sup>. Kemudian ukuran sampel mengacu pada ketentuan yang dikembangkan dari Isaac dan Michael untuk tingkat kesalahan 5 % dengan menggunakan rumus berikut<sup>56</sup>.

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

<sup>55</sup> Sugiyono, 2012. *Statistik Untuk Penelitian*. (Bandung : Alfabeta, 2012), p. 45

<sup>56</sup> Ibid., p. 48

Berdasarkan rumus tersebut, untuk populasi 262 dengan taraf kesalahan 5% , jumlah sampelnya = 150 orang guru. Adapun sebaran sampel tampak pada tabel 3.1 berikut.

No.	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	% Proporsi
01.	SMA Negeri I	59	36	24
02.	SMA Negeri II	56	33	22
03.	SMAK St. Fransiskus Xaverius	50	29	19
04.	SMAK Setia Bakti	49	27	18
05.	SMAK St. Klaus Kuwu	48	25	17
	Jumlah	262	150	100

Tabel 3.1 Sebaran Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*, karena didasarkan pada proporsi atauimbangan persentase, sehingga diperoleh jumlah sampel sesuai dengan proporsi yang telah ditetapkan. Kemudian penentuan responden dilakukan secara acak (random).

### 3.3 Variabel Penelitian

Pada kerangka konseptual penelitian telah dikemukakan variabel-variabel penelitian yang berkaitan dengan karakteristik kepribadian, kepemimpinan transformasional, pengaruhnya terhadap semangat kerja guru. Adapun klasifikasi variabel-variabel meliputi variabel independen dan variabel dependen yang masing-masing dengan variabel terobservasi (indikator) sebagai berikut.

1. Variabel independen, terdiri dari :

a). Karakteristik Kepribadian (KARKEP) yang meliputi variabel terobservasi :

X1 : Berorientasi Pada Tugas

X2 : Berorientasi Pada Orang

b). Kepemimpinan Transformasional (KETRANS) yang meliputi variabel terobservasi :

X5 : Stimulasi Intelektual

X6 : Motivasi Inspiratif

## 2. Variabel Dependen :

Semangat Kerja Guru (SEKEGU) yang meliputi variabel terobservasi :

X7 : Berorientasi Pada Tugas

X8 : Berorientasi Pada Orang

## 3.4 Jenis Dan Sumber Data

Data yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer berasal dari para guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta yang telah ditentukan di Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai. Data primer diperlukan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti, yang meliputi data mengenai karakteristik kepribadian, kepemimpinan transformasional, dan semangat kerja guru.

## 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan/pernyataan. Data yang diperoleh melalui kuesioner adalah data tentang responden yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

## 3.6 Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel-variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan dan skala untuk menyatakan tanggapan responden. Pernyataan yang ada dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan tanggapan responden terhadap karakteristik kepribadian kepala sekolah, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan semangat kerja guru

### 3.6.1 Uji Validitas Data

Menurut Hasan validitas mempunyai arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain, suatu tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk digunakan mewakili variabel-variabel bebas

dalam penelitian. Uji dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor<sup>57</sup>.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen yang digunakan. Dengan demikian instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu berbeda dari kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Reliabilitas konstruk dinyatakan dengan menggunakan pengujian reliabilitas dengan teknik *Alfa Cronbach*<sup>58</sup>. Rumus Oefisien reliabilitas *Alfa Cronbach* :

$$ri = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_i^2} \right\}$$

Dimana :

$K$  = mean kuadrat antara subjek

$\sum s_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

$S_i^2$  = varians total

Rumus untuk varians total dan varians item :

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \frac{[\sum X_i]^2}{n^2}$$

$$S_i^2 = \frac{JKi}{n} - \frac{JKs}{n^2}$$

Dimana :

$Jki$  = jumlah kuadrat seluruh skor item

$JKs$  = jumlah kuadrat subjek

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70<sup>59</sup>. Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori, maka nilai di bawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang

57 Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik* (Jakarta : Bumi Aksara 2004), p. 36

58 Imam Ghazali, *Applikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2005), p. 41

59 Augusty, Ferdinand, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktoral* (Semarang: Badang Penerbit UNDIP, 2002), p. 212

disertai dengan alasan-alasan yang terlihat dalam proses eksploratori.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi dan menganalisis pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Oleh karena itu untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis regresi ganda untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriteria) bila dua (2) variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Dalam analisis regresi selain mengukur kekuatan hubungan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari **Goodness of Fitnya**. Pengukuran **Goodness of Fit** secara statistik, setidaknya dapat diukur dengan **Uji Statistik Regresi Linear Berganda**.<sup>60</sup>

Uji statistik linear berganda digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan dan pengaruh lebih dari dua variabel melalui koefisien regresi.

#### 3.7.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F/Uji Serentak)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah dua atau lebih variabel bebas (KARKEP dan KETRANS) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen (SEKEGU). Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol atau  $H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$ . Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :  $H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$ . Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji F, dirumuskan :

$$F_0 = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

atau

$$F_0 = \frac{\frac{R^2(\sum y^2)}{k}}{\frac{(1 - R^2)(\sum y^2)}{n - k - 1}}$$

60 Ghazali, *Op.Cit.*, p. 44

### 3.6.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen (karakteristik kepribadian dan atau gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (semangat kerja guru). Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau :  $H_0 : b_i = 0$ . Artinya apakah suatu variabel independen (KARKEP dan atau KETRANS) bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (SEKEGU). Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :  $H_A : b_i \neq 0$ . Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji t ditunjukkan pada rumus berikut.

$$t_0 = \frac{b_i - B_i}{S_{b_i}} \quad I = 1, 2, 3, \dots$$

Khusus untuk regresi yang hanya melibatkan dua variabel bebas, nilai  $S_{b1}$  dan  $S_{b2}$  adalah sebagai berikut.

$$S_{b1} = \sqrt{S_e^2 \frac{\sum x_2^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_1 + x_2)^2}}$$

$$S_{b2} = \sqrt{S_e^2 \frac{\sum x_1^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2)(\sum x_1 x_2)^2}}$$

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum e_i^2}{n-3}} = \sqrt{\frac{\sum y^2 - b_1 \sum x_1 y - b_2 \sum x_2 y}{n-3}}$$

### 3.7.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (KARKEP dan atau KETRANS) dalam menerangkan variasi variabel dependen (SEKEGU). Nilai koefisien determinasi adalah

di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Namun demikian, koefisien determinasi hanyalah salah satu dan bukan satu-satunya kriteria memilih model yang baik. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  dalam menganalisis model regresi terbaik. Rumus koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai berikut.

$$R^2 \text{ adjusted} = 1 - \frac{\sum e_i^2 / n - k - 1}{\sum y_i^2 / n - 1} = 1 - \frac{MSE}{sy^2}$$

$$\text{Varians } Y \text{ yakni } sy^2 = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n - 1}$$

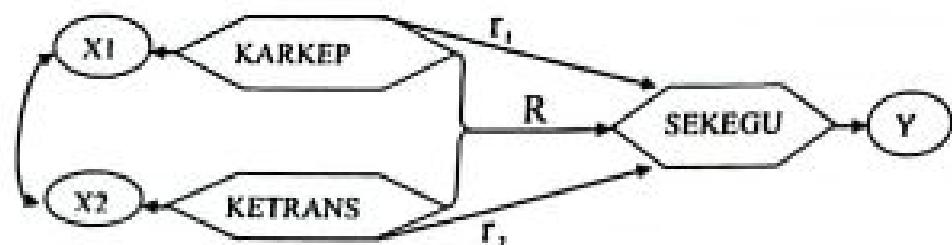
Batas-batas nilai R antara -1 s/d + 1 atau  $-1 \leq R \leq +1$

Batas-batas  $R^2$  antara 0 s/d 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$

Penggunaan analisis regresi memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.<sup>61</sup>

Sejalan dengan gambaran analisis data di atas, dalam penelitian perlu menentukan pola hubungan antara variabel yang diteliti tersebut selanjutnya sebagai paradigma penelitian atau model penelitian. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti model penelitian untuk penelitian survey nampak pada gambar paradigma ganda dengan dua variabel independen berikut.

61 Ibid., p. 46



Gambar 3.1 Paradigma Ganda dengan Dua Variabel Independen

### 3.7.4 Persamaan regresi

#### 3.7.4.1 Regresi linear sederhana

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum linear sederhana adalah :

- 1). Persamaan regresi sederhana yang menjelaskan pengaruh variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru adalah :

$$SEKEGU = a + b \text{ KARKEP}$$

- 2). Persamaan regresi sederhana yang menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru adalah :  $SEKEGU = a + b \text{ KETRANS}$

#### 3.7.4.2 Regresi linear berganda

Persamaan ini dirumuskan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriteria), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah :

$$SEKEGU = a + b_1 \text{ KARKEP} + b_2 \text{ KETRANS}$$

Untuk menghitung harga  $a$ ,  $b_1$ ,  $b_2$ , dapat menggunakan persamaan berikut (regresi untuk dua prediktor).

$$\sum SEKEGU = an + b_1 \sum KARKEP + b_2 \sum KETRANS$$

$$\Sigma (KARKEP \times SEKEGU) = a + \sum KARKEP + b_1, \sum KARKEP^2 + b_2 \sum (KARKEP)(KETRANS)$$

$$\Sigma (KETRANS \times SEKEGU) = a \sum KETRANS + b_1 \sum (KETRANS)(KARKEP) + b_2 \sum (KARKEP)^2$$

### 3.7.5 Penilaian Model Fit

Secara keseluruhan *goodness of fit* dari suatu model dapat dinilai berdasarkan beberapa ukuran fit berikut.

#### a). Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antarsesama variabel bebas sama dengan nol<sup>62</sup>. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut.

- 1). Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individu variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan memengaruhi variabel terikat.
- 2). Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas. Jika antara variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antarvariabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- 3). Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1 / \text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolineritas yang tinggi. Nilai Cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10.

#### b). Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam satu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan penganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Uji autokorelasi dilakukan dengan pengujian Durbin Watson (DW) sebagai berikut.

62 Ibid., p. 46.

- 1).  $1.15 \leq DW \leq 1.35$  tidak terjadi autokorelasi.
- 2).  $1.21 \leq DW \leq 1.51$  atau  $2.35 \leq DW \leq 2.79$  tidak dapat disimpulkan.
- 3).  $DW \geq 1.21$  atau  $DW \geq 1.51$  terjadi autokorelasi.

#### **c) Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeksnnya dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID)<sup>63</sup>.

#### **d). Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik jika memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian disajikan melalui hasil pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner baik secara deskriptif maupun inferensial. Analisis data tahap pertama dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan nilai indeks yang ditujukan untuk memeroleh gambaran mengenai tendensi atau kecenderungan penilaian responden akan variabel-variabel penelitian yang meliputi karakteristik keperibadian kepala sekolah, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan semangat kerja guru.

Setelah dilakukan analisis deskriptif, dilanjutkan dengan analisis secara inferensial dengan menggunakan teknik analisis regresi. Pengujian dengan analisis regresi untuk menguji model penelitian dan hipotesis penelitian. Hasil masing-masing analisis tersebut diuraikan selengkapnya di bawah ini.

---

63 Ibid. 47

#### 4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah para guru yang mengajar di SMAN 1 Ruteng, SMAN 2 Ruteng, SMAK Setia Bakti, SMAK Fransiskus, SMAK St. Klaus Kuwu. Sebaran respon dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	% Proporsi
01.	SMA Negeri I	59	36	24
02.	SMA Negeri II	56	33	22
03.	SMAK St. Fransiskus Xaverius	50	29	19
04.	SMAK Setia Bakti	49	27	18
05.	SMAK St. Klaus Kuwu	48	25	17
	Jumlah	262	150	100

Tabel 3.2 Sebaran Responden Menurut Sekolah

Berdasarkan tabel 3.2 di atas tampak pengambilan sampel berdasarkan jumlah populasi yang ada menggunakan rumus :

$$S = \frac{\lambda^2 + N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dimana :

$\lambda^2$  dengan dk = 1, taraf kesalahan 5 %.

P=Q=0,5 ; d=0,05 ; s= jumlah sampel

Berdasarkan rumus tersebut, jumlah populasi = 262 untuk taraf kesalahan 5%, jumlah sampel = 150 orang. Gambaran tabel 3.2 juga menjelaskan bahwa responden yang terbanyak adalah para guru di SMAN 1 Ruteng (24%), SMAN 2 Ruteng (22%), SMAK St. Fransiskus Xaverius (19%), SMAK Setia Bakti (18%), SMAK St. Klaus (17%).

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian

ini yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks. Oleh karena itu menurut Ferdinand (2006), teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum= 1 dan maksimum=5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{((\% F_1 \times 1) + (\% F_2 \times 2) + (\% F_3 \times 3) + (\% F_4 \times 4) + (\% F_5 \times 5))}{5}$$

Dimana :

F1= frekuensi responden yang menjawab 1

F2= frekuensi responden yang menjawab 2

dan seterusnya, F5= frekuensi responden yang menjawab 5

### **Variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah**

Angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 5 dengan jumlah indikator 22, maka angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 22 hingga 110 dengan rentangan sebesar 88, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (three box method) maka rentang sebesar 88 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 29 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut.

22,00 - 51,00	= rendah
52,00 - 81,00	= sedang
82,00 - 110	= tinggi

Berdasarkan rumus dan penentuan kategori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterkaitan antara skala 1-5 yang merupakan pilihan jawaban yang disediakan oleh penelitian dengan pengelompokan ke dalam tiga kategori adalah bahwa 1-5 digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai skor minimal dan nilai skor maksimum dari jawaban responden untuk kemudian digunakan menentukan interval pada kriteria kotak (three box method).

### **Variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semangat kerja guru**

Angka Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai

dari angka 1 hingga 5 dengan jumlah indikator 24, maka angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 24 hingga 120 dengan rentangan sebesar 96, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 96 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 32 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut.

24,00 – 56,00	= rendah
56,00 – 88,00	= sedang
88,00 – 120	= tinggi

Berdasarkan rumus dan penentuan kategori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterkaitan antara skala 1-5 yang merupakan pilihan jawaban yang disediakan oleh penelitian dengan pengelompokan ke dalam tiga kategori adalah bahwa 1-5 digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai skor minimal dan nilai skor maksimum dari jawaban responden untuk kemudian digunakan menentukan interval pada kriteria kotak (*three box method*).

### Deskripsi Variabel Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah

Variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan dari Collons (dalam Mulyasa, 2007), Stogdill<sup>64</sup>, Yukl dan Bennis<sup>65</sup>, Covey<sup>66</sup>, yang disimpulkan dalam empat (4) sifat/karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut: orientasi pada tugas (*task oriented*) (X1.1), dan orientasi pada orang (*people oriented*) (X1.2). Hasil perhitungan nilai indeks variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah disajikan pada tabel berikut.

<sup>64</sup> Wahyosumidjo, *Op.Cit.*, p. 88

<sup>65</sup> Hersey, *Op.Cit.*, p. 35

<sup>66</sup> Komariah, *Op.Cit.*, p. 43

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah Berdasarkan Skala Nilai Jawaban					Indeks
	1	2	3	4	5	
Orientasi pada Tugas (X1.1)	3	19	95	701	831	88,34
Orientasi pada Orang (X1.2)	10	58	282	732	740	83,42
Rata-rata Indeks						85,89

Tabel 3.3 Indeks Variabel Karakteristik Kepribadian Kepala sekolah

Sumber: data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah adalah **85,9 (86)**. Nilai ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah yang ada di lima (5) sekolah yang diteliti berada dalam kategori tinggi. Nilai indeks masing-masing indikator memberi kontribusi kepada karakteristik kepribadian kepala sekolah meskipun ada perbedaan (88,34 & 83,42) dengan selisih 4,92 tetapi masih berada pada interval rentangan 82,00 – 110,00 dengan kategori tinggi. Makna dari dua indikator ini menjelaskan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah dalam mendukung orientasi tugasnya sebagai kepala sekolah berada pada kategori tinggi, demikian halnya dengan orientasi dalam memengaruhi orang lain serta lingkungan demi tercapainya tujuan yang diharapkan berada pada kategori tinggi.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bass (2003), Koh, dkk. (1995) dan Podsakoff dkk. (1996) yang mencakup: stimulasi intelektual (X2.1), dan motivasi inspiratif (X2.2). Hasil perhitungan nilai indeks variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah disajikan pada tabel berikut<sup>67</sup>.

67 Usman, *Op.Cit.*, p. 83

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berdasarkan Skala Nilai Jawaban					Indeks
	1	2	3	4	5	
Stimulasi Intelektual (X2.1)	6	38	163	770	466	83,00
Motivasi Inspiratif (X2.2)	17	82	249	1069	603	81,40
Rata-rata Indeks					82,2	

**Tabel 3.4 Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Sumber: data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah **82,2 (82)**. Nilai ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah pada lima (5) sekolah yang diteliti berada dalam kategori sedang. Nilai indeks masing-masing indikator memberi kontribusi kepada gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meskipun ada perbedaan (**83 & 81,40**) dengan selisih 1,6, tetapi masih berada pada interval rentangan yang sama 56,00 – 88,00 dengan kategori sedang. Makna dari dua indikator ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menerapkan kompetensi intelektual untuk menangkap hal-hal baru yang mendarangkan perubahan dalam pengelolaan sekolah belum digunakan secara optimal. Hal ini nampak dari ketidakberanian kepala sekolah dalam mengambil keputusan meskipun harus berhadapan dengan resiko, kecerdasan mengelola konflik belum diterapkan secara kreatif dan maksimal. Semua kondisi ini terjadi karena kepala sekolah belum memiliki visi kepemimpinan yang jelas dan pasti dalam mengelola sekolah. Visi kepemimpinan sesungguhnya nampak dalam renstra kepala sekolah sebagai pemimpin. Yang dijalankan kepala sekolah hanya mengikuti petunjuk yang ditetapkan dari pemerintah tanpa ada suatu cara yang kreatif dalam pengelolaan sekolah. Fokus perhatian kepala sekolah lebih pada tugas administratif dan kurang memikirkan rencana pengembangan sekolah.

Demikian halnya dengan indikator motivasi inspiratif berada pada kategori sedang. Dikatakan demikian karena indikator ini belum nampak

secara optimal untuk mendorong semangat kerja para guru. Pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, kolaborasi kerja antarguru, mengubah sikap kerja guru, mengedepankan kerjasama fungsional dan kesejawatan, membangun kepercayaan diri guru, menghindari diri dari sikap suka atau tidak suka, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan belum optimal diterapkan oleh kepala sekolah.

#### 4.1.4 Deskripsi Variabel Semangat Kerja Guru

Variabel semangat kerja guru diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Gibson, Ivanzevich, dan Donelly (1995) (Daresh, 1989), Gorton (1976), (Flippo, 1971), Nawawi (1985), dalam (Wahab, 2008) yang disimpulkan dalam dua (2) indikator yaitu (1) orientasi pada tugas (*task oriented*) (Y1.1), (2) orientasi pada kebutuhan (*want oriented*) (Y1.2)<sup>68</sup>.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel semangat kerja guru disajikan pada tabel berikut.

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Semangat Kerja Guru Berdasarkan Skala Nilai Jawaban					Indeks
	1	2	3	4	5	
Orientasi pada tugas (Y1.1)	3	19	95	701	831	88,34
Orientasi pada kebutuhan (Y1.2)	10	58	282	732	740	83,42
Rata-rata Indeks						87,86

Tabel 3.5 Indeks Variabel Semangat Kerja Guru

Sumber: data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel semangat kerja guru adalah **87,86 (88)**. Nilai ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan bahwa semangat kerja guru pada lima (5) sekolah yang diteliti berada dalam kategori tinggi. Nilai indeks masing-masing indikator memberi kontribusi kepada semangat kerja guru terdapat perbedaan (**88,34 & 83,42**) dengan selisih 4,92, dan masing-masing berada pada interval rentangan 88,00 – 120,00 dengan kategori tinggi dan interval rentangan **56,00-88,00** dengan kategori sedang. Makna dari dua indikator

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 86

ini menjelaskan bahwa semangat kerja guru yang berorientasi pada tugas yang mendatangkan perubahan dalam pengelolaan sekolah dijalankan secara optimal (88,34). Namun indikator yang berorientasi pada kebutuhan berada pada kategori sedang. Dikatakan demikian karena indikator ini belum nampak secara optimal untuk mendorong semangat kerja para guru.

## 4.2 Analisis Hasil Penelitian

### 4.2.1 Uji Instrumen Penelitian

#### a). Uji Validitas

Validitas mempunyai arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk digunakan mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian. Uji dilakukan dengan cara melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Dalam hal ini melakukan korelasi masing-masing score pertanyaan dengan *total score* (karakteristik kepribadian, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semangat kerja guru) dengan hipotesis<sup>69</sup>:

$H_0$  = skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan *total score* konstruk

$H_A$  = skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan *total score* konstruk

(Terlampir). Berdasarkan tabel 3.6 di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing butir pertanyaan ( $X_{1.1} - X_{1.22}$ ); ( $X_{2.1} - X_{2.24}$ ) dan ( $Y_{1.1} - Y_{1.24}$ ) terhadap *total score* butir-butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

<sup>69</sup> Ghazali, *Op.Cit.*, p. 48

### b). Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Ferdinand, 2006). Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori, maka nilai di bawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksploratori. Hasil perhitungan reliability pada tabel berikut.

### Hasil Output SPSS :

Tabel 3.7 Construct  
Kepala Sekolah

Reliability Statistics Karakteristik Kepribadian Kepsek		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.901	22

Reliability Variabel

Tabel 3.8 Construct  
Kepemimpinan

Reliability Statistics Kepem. Transformasional		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.899	24

Reliability Variabel

Transformasional Kep

Sekolah

Tabel 3.9 Construct  
Semangat Kerja Guru

Reliability Statistics Semangat Kerja		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.856	.865	24

Reliability Variabel

Berdasarkan tabel *reliability statistics* dari masing-masing variabel di atas, hasil *Cronbach Alpha* variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah sebesar 0,894, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 0,890, dan semangat kerja guru sebesar 0,857 jauh di atas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari ketiga variabel yang ada tinggi (reliabel) sehingga dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas.

#### 4.2.2 Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit*

Hasil pengujian kesesuaian model pada regresi linear sederhana dan regresi linier berganda analisis variabel independen yang meliputi karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional disajikan dalam beberapa uji berikut.

##### a). Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Hasil Output SPSS :

Coefficient Correlations*				
Model		KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK	F KEPSEK	KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN KEPSEK
1	Correlations	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK	1.000	-.219
		KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN KEPSEK	-.219	1.000
	Covariances	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK	.005	-.001
		KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN KEPSEK	-.001	.005
a. Dependent Variable: SEMANGAT KERJA GURU				

Tabel 3.10 Coefficient Correlations\*

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	61.019	8.888		6.866	.000		
	KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN KEPSEK	.206	.073	.307	3.911	.000	.952	1.051
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK	.245	.073	.145	1.844	.067	.952	1.051
a. Dependent Variable: SEMANGAT KERJA GURU								

Tabel 3.11 Coefficients<sup>a</sup>

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak bahwa variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai korelasi sebesar -0,219 atau sekitar 21,9 (22%). Oleh karena korelasi ini masih di bawah 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolineritas yang serius. Hasil perhitungan tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antara variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai variance inflation factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas antarvariabel bebas dalam model regresi.

### b). Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam satu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Uji autokorelasi dilakukan dengan pengujian Durbin Watson (DW) sebagai berikut.

Hasil Output SPSS:

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.368*	.165	.136	2,564	1,718
a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK, KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN KEPSEK					
b. Dependent Variable: SEMANGAT KERJA GURU					

Tabel 3.12 Model Summary<sup>a</sup>

Nilai DW sebesar 1,718, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai nilai tabel dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, jumlah sampel 150 dan jumlah variabel bebas 2, maka di tabel Durbin Watson akan didapat nilai (du) 1,67. Oleh karena nilai DW 1,718 lebih besar daripada (du) 1,67, maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi positif pada model regresi. Dapat pula dibandingkan dengan pengujian Durbin Watson (DW) berikut.

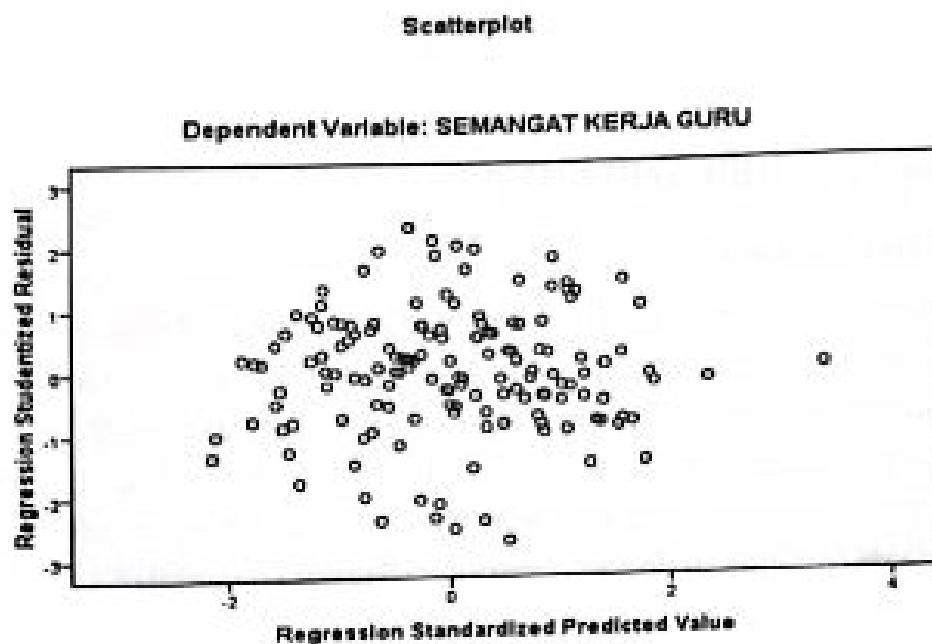
- 1).  $1,15 \leq DW \leq 2,35$  tidak terjadi autokorelasi
- 2).  $1,21 \leq DW \leq 1,51$  atau  $2,35 \leq DW \leq 2,79$  tidak dapat disimpulkan
- 3).  $DW \leq 1,21$  atau  $DW \geq 1,51$  terjadi autokorelasi

Karena nilai DW sebesar 1,718 maka persamaannya hipotesisnya :  $1,15 \leq 1,718 \leq 2,35$  maka tidak terjadi autokorelasi (tidak ada kesalahan penganggu) dari satu obeservasi ke observasi lainnya.

### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pangamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksinya dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

### Hasil Output SPSS :



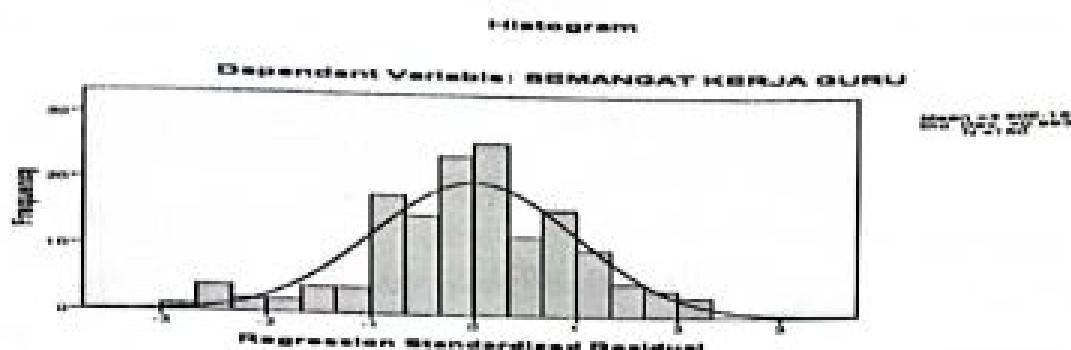
Gambar 3.2 Depent variable : Semangat Kerja Guru

Berdasarkan gambar grafik scatterplot di atas ini terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi semangat kerja guru berdasarkan masukan variabel bebas karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

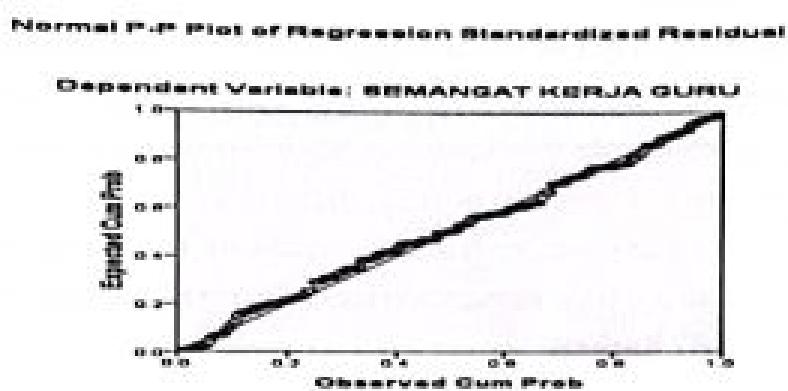
#### d). Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik jika memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Perhatikan grafik normalitas data berikut.

## Hasil Output SPSS :



Gambar 3.3 Depent variable : Semangat Kerja Guru



### 3.2 Depent variable : Semangat Kerja Guru

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot di atas dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal. Sedangkan pada grafik normal plot telihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

### Analisis Persamaan Regresi

Persamaan regresi menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dijelaskan dalam model penelitian berikut.

## a. Semangat Kerja Guru = a + b Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN KEPSEK	.316	.072	.339	4.387	.000
(Constant)	71.480	6.897		10.364	.000

Tabel 3.12 Coefficients

Estimasi dengan model linear menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,339. Uji kelinieran, nilai Sig (0,00)  $\otimes \alpha$  (0,05) sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi model linear signifikan. Uji konstanta dan koefisien, koefisien **b** memiliki nilai Sig (0,001)  $\otimes \alpha$  dan konstanta **a** memiliki nilai Sig (0,00)  $\otimes \alpha$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi baik konstanta **a** dan koefisien **b** adalah signifikan. Tingkat kepercayaan yang dipakai 0,95 atau  $\alpha = 0,05$ . Persamaan model yang terbentuk adalah: **Sekegu = 10,364 + 4,387 Karkep**

## b. Semangat Kerja Guru = a+ b Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK	.198	.075	.212	2.644	.009
(Constant)	82.121	7.395		11.104	.000

Tabel 3.13 Coefficients

Estimasi dengan model linear menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,212. Uji kelinieran, nilai Sig (0,009)  $\otimes \alpha$  (0,05) sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi model linear signifikan. Uji konstanta dan koefisien, koefisien **b** memiliki nilai Sig (0,001)  $\otimes \alpha$  dan konstanta **a** memiliki nilai Sig (0,000)  $\otimes \alpha$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi baik konstanta **a** dan koefisien **b** adalah signifikan. Tingkat kepercayaan yang dipakai 0,95 atau  $\alpha = 0,05$ . Persamaan model yang terbentuk adalah: **Sekegu = 11,104 + 2,644 Ketrans**

- c. Semangat Keja Guru =  $a + b_1$  Karakteristik Kepribadian +  $b_2$  Kepemimpinan Transformasional

    Semangat Keja Guru = 10,364 + 4,387 Karakteristik Kepribadian + 2,644 Kepemimpinan Transformasional

### Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi klasik dan kesesuaian model (model fit), maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Untuk regresi linear berganda, uji statistiknya menggunakan :

- a). Uji Signifikansi Individual (uji statistik t).

Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,98 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual memengaruhi variabel dependen. Perhatikan tabel uji statistik t berikut.

Coefficients*						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.019	8.888		6.866	.000
	KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN	.286	.073	.307	3.911	.000
	KEPSEK					
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF	.245	.073	.266	2.844	.007
KEPSEK						
a. Dependent Variable: SEMANGAT KERJA GURU						

Tabel 3.14 Coefficients

Untuk menginterpretasikan koefisien variable bebas (independen) dapat menggunakan *unstandardized* maupun *standardized coefficients*.

### ***Unstandardized Beta Coefficients***

Berdasarkan kedua varibel independen yang dimasukkan dalam regresi, varibel karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah signifikan pada 0,05. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk karakteristik kepribadian kepala sekolah sebesar 0,00 dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,007. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa semangat kerja guru dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan persamaan matematis :

$$\text{Semangat Kerja Guru} = 60,019 + 0,286 \text{ Karakteristik Kepribadian} + 0,245 \text{ Gaya Kepemimpinan} + e$$

- Konstan sebesar 61,019 menyatakan bahwa jika varibel independen dianggap konstan, maka semangat kerja guru sebesar 61,02%
- Koefisien regresi karakteristik kepribadian sebesar 0,286 menyatakan bahwa indikator-indikator karakteristik kepribadian nampak dalam diri kepala sekolah pada lima Sekolah Menengah Atas yang diteliti telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 28,6%
- Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,245 menyatakan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional nampak dalam diri kepala sekolah pada lima sekolah menengah atas yang diteliti telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 24,5%

### ***Standardized Beta Coefficients :***

Berdasarkan tabel....di atas dapat diketahui bahwa pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru masing-masing sebesar 0,307 dan 0,266.

#### **b). Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F).**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah kedua varibel bebas (KARKEP dan KETRANS) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara secara bersama-sama terhadap varibel terikat/dependen (SEKEGU). Berikut ini dipaparkan tabel uji ANOVA atau F test.

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1684.178	2	842.089	14.481	.000*
	Residual	10782.362	147	73.349		
	Total	12466.540	149			
a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK, KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN KEPSEK						
b. Dependent Variable: SEMANGAT KERJA GURU						

Tabel 3.15 Uji ANOVA atau F test

Berdasarkan uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 14,481 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikansi). Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi semangat kerja guru atau dapat dikatakan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja guru.

### c). Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (KARKEP dan atau KETRANS) dalam menerangkan variasi variabel dependen (SEKEGU). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Namun demikian, koefisien determinasi hanyalah salah satu dan bukan satu-satunya kriteria memilih model yang baik. Oleh Karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  dalam menganalisis model regresi terbaik. Perhatikan tabel berikut.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368 <sup>a</sup>	.165	.136	2.564
a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPSEK, KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN KEPSEK				

Tabel 3.16 *Model Summary*

Berdasarkan tampilan output SPSS besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,136. Hal ini berarti 13,6% variasi semangat kerja guru pada lima (5) Sekolah Menengah Atas yang diteliti bisa dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sedangkan sisanya (100% - 13,6% = 86,4%) sebab-sebab lain di luar model.

### 1. Pengujian Hipotesis 1

Karakteristik kepribadian kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

Nilai statistik t (t-hitung) untuk pengujian pengaruh karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru menunjukkan nilai sebesar 3,911 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu sebesar 1,98 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probalitas yang dihasilkan (0,000) adalah  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

Gaya kepemimpinan transformasi kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

Nilai statistik t (t-hitung) untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru menunjukkan nilai sebesar 2,844 dengan probabilitas sebesar 0,007. Oleh karena nilai

*t*-hitung yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu sebesar 1,98 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probalitas yang dihasilkan (0,007) adalah > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru.

### 3). Hipotesis 3

Karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasi kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

Didapat *F* hitung sebesar 14,481 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikansi). Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi semangat kerja guru atau dapat dikatakan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja guru.

Selanjutnya besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,136. Hal ini berarti 13,6% variasi semangat kerja guru pada lima (5) Sekolah Menengah Atas yang diteliti bisa dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sedangkan sisanya (100% - 13,6% = 86,4%) sebab-sebab lain di luar model.

### 4.3. Pembahasan

Berdasarkan analisis hasil penelitian, berikut ini dipaparkan kajian pembahasan berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan.

#### 4.3.1 Pengaruh Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

Karakteristik kepribadian kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru, artinya jika variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah ditingkatkan, maka semangat kerja guru juga akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi

(0,000) adalah  $\leq 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru.

Besarnya pengaruh karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru dalam penelitian ini, lebih difokuskan pada pemikiran Bennis yaitu; (1) *management attention*, yaitu kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota organisasi (komponen sekolah), (2) *management of meaning*, yaitu kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan sekolah berdasarkan visi dan misi sekolah, (3) *management of trust*, yakni kemampuan untuk dipercaya dan konsisten sehingga orang-orang akan memerhatikannya, (4) *management of self*, yaitu mengetahui/menguasai/mengendalikan diri sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri<sup>70</sup>.

Besarnya kontribusi karakteristik kepribadian kepala sekolah pada lima (5) sekolah negeri dan swasta yang diteliti berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom ***unstandardized beta coefficients*** adalah sebagai berikut. (1) tanpa dipengaruhi oleh variabel karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tingkat semangat kerja guru sebesar 61,02 %. (2) Koefisien regresi karakteristik kepribadian sebesar 0,286. Nilai ini menjelaskan bahwa bahwa indikator-indikator karakteristik kepribadian yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 28,6%.

Sedangkan besarnya kontribusi karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom ***standardized beta coefficients*** sebesar 0,307. Nilai ini menjelaskan bahwa indikator-indikator karakteristik kepribadian yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 30,7%

Selanjutnya besarnya kontribusi karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru berdasarkan uji **koefisien determinasi pada kolom Adjusted R Square** sebesar 0,109. Hal ini berarti 11% variasi semangat kerja guru pada lima (5) Sekolah Menengah Atas yang diteliti dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian kepala sekolah. Sedangkan sisanya (100% - 11% = 89%) disebabkan oleh faktor lain.

---

<sup>70</sup> (dalam Hersey dan Balanchar, 1998),

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sanders yang menyatakan adanya hubungan kausal yang signifikan antara karakteristik kepribadian kepala sekolah dengan semangat kerja guru<sup>71</sup>. Peningkatan semangat kerja guru (orientasi pada tugas dan orientasi pada orang) dalam konteks penelitian pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rempong-Kabupaten Manggarai ditentukan oleh karakteristik kepribadian kepala sekolah berdasarkan pengukuran pada beberapa indikator berikut. (a) *orientasi pada tugas* yakni : kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial dalam pengelolaan sekolah, memiliki kemampuan memecahkan masalah, memiliki cara kerja yang berorientasi pada kepentingan sekolah/pada pelayanan kebutuhan, memiliki kemampuan mengomunikasikan program dan tujuan program sekolah secara jelas dan dapat dipakai, memiliki kesediaan untuk menerima dan menjalankan tugas secara bertanggungjawab, kreatif dalam mengolah sekolah, terampil secara konseptual, diplomatis, dan taktis, memancarkan energi, aura kepemimpinan, terus melatih untuk memperbaharui diri dalam menjalankan tugasnya, memiliki kematangan (sabar, bijaksana) dalam menggunakan kekuasaan kepemimpinannya, memiliki motivasi dan keinginan berprestasi. (b) Orientasi pada orang, yakni : kepala sekolah memiliki kemampuan untuk dipercayai dan konsisten sehingga komponen sekolah lainnya memerhatikan, dan memercayainya, memiliki kemampuan komunikatif dan luwes dalam menjalankan tugasnya, memiliki kemampuan menjalin komunikasi baik di lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah, memiliki kesadaran akan kelebihan dan kelemahan diri sendiri dan peka terhadap kebutuhan orang lain, memiliki kepercayaan pada orang lain untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan, memiliki pertimbangan kemanusiaan dalam mengambil setiap keputusan, menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja guru, memberitahukan kepada para guru tentang apa yang harus dan bagimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, memberi hadiah kepada para guru agar mereka bersemangat kerja, memberi kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan perasaan dan perhatian, berupaya memupuk dan mengembangkan suasana bersahabat dan persaudaraan di sekolah.

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel karakteristik kepribadian kepala sekolah adalah **85,9 (86)**. Nilai

<sup>71</sup> Sanders (2004)

ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah yang ada di lima (5) sekolah yang diteliti berada dalam kategori tinggi. Dengan rincian, nilai indeks indikator **orientasi pada tugas** memberi kontribusi kepada karakteristik kepribadian kepala sekolah sebesar **88,34** dan **orientasi pada orang** sebesar **83,42** dan kedua nilai ini berada pada interval rentangan 82,00 – 110,00 dengan kategori tinggi. Makna dari dua indikator ini menjelaskan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah dalam mendukung orientasi tugasnya sebagai kepala sekolah berada pada kategori tinggi, demikian halnya dengan orientasi dalam memengaruhi orang lain serta lingkungan demi tercapainya tujuan yang diharapkan berada pada kategori tinggi.

Temuan ini diperkuat oleh pemikiran Tinambunan yang menjelaskan bahwa pemimpin biasanya mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Kekhasan gaya hidupnya tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh dan mewarnai perilaku kepemimpinannya. Sehingga muncullah dua tipe gaya kepemimpinan berkarakter yang menurut Reddin mencakup : (1) kepemimpinan yang berorientasikan tugas (task orientation) dan (2) kepemimpinan berorientasikan hubungan dengan sesama (people orientation). Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas biasanya sangat menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Hal ini didasari asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal<sup>72</sup>.

Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan sesama biasanya lebih mengutamakan hubungan manusiawi antaranggotanya. Ia memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf dengan harapan staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Pemikiran Tinambunan di atas memberikan penekanan bahwa pemimpin yang berkarakter nampak pada kemampuan untuk melihat (visi/misi jauh ke depan dan berfokus pada penentuan arah dan tujuan hidup yang jelas setiap saat dan tidak mudah didikte orang lain), mengendalikan, dan mengolah tiga kekuatan besar yang ada pada diri sendiri yaitu ; segenap jiwa, segenap hati, dan segenap akal dan kekuatan. Segenap jiwa maksudnya, alam sadar dan alam bawah sadar

---

<sup>72</sup> Djapiter Tinambunan, *Tujuh Sasaran Delapan Langkah Menggali Kepribadian Unggul Manusia Sejati* (Jakarta : Kompas Gramedia, 2008), p. 77

tidak pernah berhenti bekerja. Segenap hati merupakan pusat perubahan, kebijakan, dan pengambilan keputusan yang mempunyai dua muatan besar yaitu rasa harap dan rasa takut. Segenap akal dan kekuatan merupakan perpaduan dari rasa harap dan rasa takut yang diharapkan dapat berjalan seimbang dan dimanifestasikan dengan kekuatan fisik dalam memperbaiki dan memperbaiki diri sendiri<sup>73</sup>.

Senada dengan temuan penerapan karakteristik kepribadian yang mewarnai karakter kepemimpinan seorang kepala sekolah, Cowen (1994) menegaskan bahwa menjadi seorang pemimpin dalam pemahaman kristen, sebenarnya bukanlah perkara yang susah, karena hakikat pemimpin yang berkarakter dipanggil menjadi pelayan. Sebagai pelayan, pemimpin kristiani merupakan pribadi yang memiliki perpaduan antara karakteristik alamiah dan karakteristik spiritual.<sup>74</sup> Karakteristik alamiah seorang pemimpin mencapai efektivitasnya yang benar dan tinggi nampak dalam indikator tugas pelayanannya bagi sesama dan kemuliaan Tuhan. Sedangkan karakteristik spiritual seorang pemimpin nampak pada indikator kesanggupan memengaruhi orang yang dipimpinnya untuk menaati dan melaksanakan ajaran Tuhan. Daya pengaruh kepemimpinannya bukan semata-mata pada kepribadian dan keterampilan yang dimilikinya secara manusiawi, tetapi kepribadiannya diperbaiki Roh Kudus, dan keterampilannya merupakan karisma dan karunia yang dianugrahi oleh Roh Kudus. Hasil daya pengaruh seorang pemimpin ini nampak dalam tindakan yang benar, jujur, adil, setia, dan tanggungjawab. Tindakan-tindakan ini merupakan indikator terbentuknya integritas pribadi seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki integritas dan tanggungjawab yang tinggi akan berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan, baik dari bawahan maupun rekan-rekan kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator karakteristik alamiah dan karakteristik spiritual yang dipenuhi Roh Allah dari seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memiliki hubungan dan pengaruh yang transenden dan imanen yakni menghadirkan kerajaan Allah di dunia.<sup>75</sup>

Partisipasi dalam misi menghadirkan kerajaan Allah ini memungkinkan keanekaragaman tugas dan tanggungjawab bagi setiap orang kristen dalam membangun tata dunia yang dikehendaki Allah. Ada yang mewujudkan partisipasi misionernya dengan memilih jalan hidup selibat, dan ada pula yang

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 94

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 98

<sup>75</sup> Marcel Beding, *Gereja Menyongsong Hari Esok* (Ende : Nusa Indah, 1981), p. 39

menyatakan melalui jalan hidup sebagai awam. Perbedaan jalan yang dipilih ini hendaknya tidak membuat kelompok yang satu merasa superior dan yang lainnya merasa inferior atau yang satu merasa panggilannya lebih esensial dan mulia, sedangkan yang lainnya sebagai sesuatu yang sekunder dan tambahan. Karena itu, menurut Gymnastiar perlu dibangun semangat untuk memperbaiki diri. Dalam memperbaiki diri pemimpin yang berkarakter perlu memerhatikan hal-hal berikut. (1) Belajar bijak terhadap kelebihan dan kekurangan orang lain. Kebijaksanaan ini didasarkan pada prinsip bahwa tidak setiap orang berbuat salah. Ada yang salah karena tidak tahu itu salah, ada yang tahu itu salah, tetapi belum sanggup menghindari, dan ada yang salah karena terpaks. (2) Jika ingin mudah bergaul dengan orang lain, perlu senang mengingat kebaikan dan berani mengakui kelebihan orang lain. (3) mulai melupakan jasa dan kebaikan diri. Semakin ingin dihargai, semakin ingin dihormati, semakin ingin dipuji, maka akan sering sakit hati. (3) Perlu melihat kekurangan diri sendiri, sebelum melihat kekurangan orang lain. Sehebat apa pun perkataan seseorang, tidak akan ada harganya jika tidak memperbaiki diri<sup>76</sup>.

Dengan demikian dan dalam konteks ini, upaya mewujudkan karya misioner Gereja, bukan hanya tugas dan tanggungjawab seorang klerus, tetapi juga kaum awam, sebab keduanya memiliki karunia dan karisma kepribadian yang unik dan khas. Kaum awam bukan hanya penerima warta Injil, tetapi juga pewarta Injil yang sejati<sup>77</sup>. Pemahaman tugas kepemimpinan seperti ini dan dalam terang Gereja sebagai umat Allah, para pemimpin (klerus maupun awam) hendaknya membangun dan memelihara kolaborasi kerjasama yang serius dan intens dalam mengembangkan karya misioner Gereja dalam pelbagai bidang ilmu. Dengan demikian indikator karakteristik alamiah dan spiritual kepemimpinan yang ada dalam pribadi klerus dan awam merupakan harta berharga yang berpengaruh terhadap keterlibatan semua anggota Gereja dalam karya pastoral.<sup>78</sup>

76 Tinambunan, *Op.Cit.*, p. 83

77 Padilla, Estela dan Prior, Anselmus, *Membangun Kesadaran* (Maumere : LPBAJ, 2000), p. 52

78 John Tondowidjojo, *Arah dan Dasar Kerasulan Awam* (Yogyakarta: Kanisius, 1990), p. 97

#### 4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.

Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru dalam penelitian ini, difokuskan pada bagaimana gaya/cara seorang kepala sekolah mengubah energi sumber daya yang ada di dalam diri guru, agar dari yang laten menjadi termanifes, dari potensial menjadi aktual, dari minimal menjadi optimal, dan dari formalitas menjadi aktualitas. Titik tekannya pada pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, peserta didik, pegawai, orangtua peserta didik, stakeholder) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.<sup>79</sup>

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru, artinya jika variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditingkatkan, maka semangat kerja guru juga akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (0,007) adalah  $\leq 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru.

Besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada lima (5) sekolah negeri dan swasta yang diteliti berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom **unstandardized beta coefficients** adalah sebagai berikut. (1) tanpa dipengaruhi oleh variabel karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (konstan) tingkat semangat kerja guru sebesar 61,02 %. (2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,245. Nilai ini menjelaskan bahwa bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 24,5%.

Sedangkan besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap semangat kerja guru berdasarkan analisis uji

<sup>79</sup> Danim, Op.Cit., p.69

signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom **standardized beta coefficients** sebesar 0,266. Nilai ini menjelaskan bahwa Indikator-Indikator gaya kepemimpinan transformasional yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 26,6%. Selanjutnya besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan semangat kerja guru berdasarkan uji **koefisien determinasi pada kolom Adjusted R Square** sebesar 0,059. Hal ini berarti 6% rata-rata keseluruhan variasi semangat kerja guru pada lima (5) Sekolah Menengah Atas yang diteliti dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sedangkan sisanya (100% - 6% = 94%) disebabkan oleh faktor lain. Rincian penerapan gaya transformasi kepala sekolah pada lima (5) sekolah menengah yang diteliti digambarkan sebagai berikut. (1) kepala

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Danim yang menegaskan adanya hubungan kausal yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan semangat kerja guru. Kepemimpinan transformasional pada tataran ini merupakan kemampuan seorang kepala sekolah bekerja dengan dan atau melalui para guru mentransformasikan secara optimal sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal sekolah.<sup>80</sup> Transformasional dalam konteks ini dinilai sebagai upaya mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes (Danim, 2006). Karena itu transformasional mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensi menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Dengan demikian, seorang kepala sekolah dikatakan telah menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika seorang kepala sekolah mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi pengembangan sekolah.

Penekanan pada gaya transformasional kepala sekolah ini menggarisbawahi pemikiran bahwa kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah pada hakikatnya menggiring sumber daya manusia (para guru) yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 83

pengembangan organisasi sekolah, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi organisasi sekolah<sup>81</sup>. Dapat dikatakan pula kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, pegawai, peserta didik, orangtua/wali peserta didik, stakeholder) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.<sup>82</sup>

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah **82,2 (82)**. Nilai ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah pada lima (5) sekolah yang diteliti berada dalam kategori sedang. Nilai indeks masing-masing indikator memberi kontribusi kepada gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meskipun ada perbedaan (**83 & 81,40**) dengan selisih 1,6, tetapi masih berada pada interval rentangan yang sama 56,00 – 88,00 dengan kategori sedang. Makna dari dua indikator ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menerapkan kompetensi intelektual untuk menangkap hal-hal baru yang mendarangkan perubahan dalam pengelolaan sekolah belum digunakan secara optimal. Hal ini nampak dari ketidakberanian kepala sekolah dalam mengambil keputusan meskipun harus berhadapan dengan resiko, kecerdasan mengelola konflik belum diterapkan secara kreatif dan maksimal. Semua kondisi ini terjadi karena kepala sekolah belum memiliki visi kepemimpinan yang jelas dan pasti dalam mengelola sekolah. Visi kepemimpinan sesungguhnya nampak dalam renstra kepala sekolah sebagai pemimpin. Yang dijalankan kepala sekolah hanya mengikuti petunjuk yang ditetapkan dari pemerintah tanpa ada suatu cara yang kreatif dalam pengelolaan sekolah. Fokus perhatian kepala sekolah lebih pada tugas administratif dan kurang memikirkan rencana pengembangan sekolah.

81 Y Triyono, *Menghadirkan Pemimpin Visioner, Kiat Menegaskan Peran Sekolah* (Yogyakarta: Kanisius, 2007), p. 72

82 Komariah, *Op.Cit.*, p. 47

Demikian halnya dengan indikator motivasi inspiratif berada pada kategori sedang. Dikatakan demikian karena indikator ini belum nampak secara optimal untuk mendorong semangat kerja para guru. Pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, kolaborasi kerja antarguru, mengubah sikap kerja guru, mengedepankan kerjasama fungsional dan kesejawatan, membangun kepercayaan diri guru, menghindari diri dari sikap suka atau tidak suka, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan belum optimal diterapkan oleh kepala sekolah.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang belum optimal oleh kepala sekolah pada lima (5) sekolah yang diteliti nampak dalam beberapa temuan yaitu sebagai berikut. (1) belum efektifnya pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam organisasi sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, peserta didik, pegawai, orangtua peserta didik, masyarakat) belum berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. (2) belum efektifnya proses membangun komitmen bersama pada tujuan organisasi sekolah dan kurangnya pemberdayaan para guru untuk mencapai tujuan tersebut, (3) belum nampak proses di mana kepala sekolah dan guru saling meningkatkan ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, (4) proses meningkatkan kesadaran para guru dengan menariknya ke arah cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, persamaan (hak), dan kesejahteraan dan bukan ke arah emosi-emosi dasar seperti rasa takut, tamak, iri atau benci, masih saja mewarnai situasi dalam lingkup kerja guru (5) mengubah dan memotivasi para guru dengan: membuat para guru sadar terhadap pentingnya hasil usahanya, membujuk para guru agar lebih mementingkan kepentingan sekolah atau tim daripada kepentingan pribadinya, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi masih belum terasa dalam kehidupan dan semangat kerja guru.

Gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks panggilan dan perutusan para awam nampak dalam kesadaran yang mendalam, realistik, dan penuh harapan bahwa dunia harus diubah ke dalam "kebaruan Kristus" lewat tindakan Roh Kudus.<sup>83</sup> Karena itu gaya kepemimpinan transformasional dalam hal ini mengandung makna sifat-sifat yang dapat

83 Tondowidjojo, Op.Cit, p. 51

mengubah dunia dengan kesetiaannya yang mantap terhadap identitas yang khas dalam Gereja. Dengan demikian, kaum awam dikatakan telah menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dirinya mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi pengembangan Gereja dalam dunia.

Penekanan pada gaya kepemimpinan transformasional kaum awam ini menurut Tondowidjojo menggarisbawahi pemikiran bahwa kepemimpinan transformasional seorang awam nampak dalam hal-hal berikut.<sup>84</sup> (1) **Berada dalam Kristus dan dari Kristus.** Eksistensi awam dalam hal ini nampak dalam pengalaman terus-menerus dari hidupnya di dalam Kristus. "Bukan lagi aku sendiri yang hidup, melainkan Kristus yang hidup di dalam aku" (Gal 2.20). Transformasi diri karena hidup di dalam Kristus pada hakikatnya menggiring sumber daya manusia (awam) yang dipimpin oleh Roh Kristus ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan tugas, serta pengembangan visi secara bersama berdasarkan kekuatan Injil. (2) **Menjadi Gereja dalam dunia.** Dekrit *Apostolicam Actuositatem* (AA. 7) menegaskan peran para awam dalam dua garis besar yakni pemberahan tata dunia melalui stimulasi intelektual, dan penginjilan melalui motivasi inspiratif. Penekanan variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks panggilan dan perutusan para awam dalam gereja dan dunia ini berpengaruh terhadap hakikat para awam sebagai orang-orang Gereja dalam hati dunia dan orang-orang dunia dalam hati Gereja. Suara para awam adalah suara penderitaan dunia bagi Gereja, karena kegiatan kerasulan mereka berpengaruh pada perubahan tata dunia dalam Kristus dalam beberapa indikator yakni membangun umat manusia baru, masyarakat baru yang lebih adil, manusiawi, dan kristiani. (3) **Berada di dunia tanpa menjadi milik dunia.** *Lumen Gentium* (LG 38) menggarisbawahi tindakan transformatif kaum awam dalam dua indikator yakni struktur duniawi dan daya pengubah dari kesaksiannya. Peran transformatif ini nampak dalam urusan duniawi, dimana kaum awam harus membantu orang yang lain ke arah kehidupan yang lebih suci, sehingga dunia diresapi dengan Roh Kristus demi mencapai keadilan, cinta kasih, dan damai.

Kehadiran kaum awam di tengah umat Allah adalah kehadiran aktif Kristus. Eksistensi transformatif kaum awam ini sejalan dengan Sabda Allah, "mereka

84 Ibid., p. 67

bukan dari dunia, sama seperti Aku bukan dari dunia" (Yoh 17:14). Dengan demikian awam adalah Gereja yang menurut penyelenggaraan Ilahi berada di dunia sebagai sakramen keselamatan bagi semua orang (bdk. LG 48), yang menampilkan dan sekaligus melaksanakan rahasia cinta kasih Allah kepada manusia (bdk. GS 45). Panggilan peran kepemimpinan transformasionalnya nampak dalam indikator persembahan pikiran, semangat, ketulusan hati, dan imannya yang berpengaruh langsung dengan perubahan tata dunia. Dengan kata lain, peranan transformatif kaum awam bukan saja berpengaruh pada peresapan dunia dengan semangat Kristus, akan tetapi juga berpengaruh pada panggilannya untuk menjadi saksi Kristus di tengah pergaulan hidup manusia (GS 43).

#### **4.3.3. Pengaruh Karakteristik Kepribadian dan Gaya**

##### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Kecamatan Langke Rembong-Kabupaten Manggarai.**

Karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru, artinya jika variabel karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditingkatkan, maka semangat kerja guru juga akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (0,00) adalah  $\leq 0,05$ , dan (0,04) adalah  $\leq 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru.

Besarnya kontribusi karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada lima (5) sekolah negeri dan swasta yang diteliti berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom ***unstandardized beta coefficients*** adalah sebagai berikut. (1) tanpa dipengaruhi oleh variabel karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tingkat semangat kerja guru sebesar 61,02 %. (2) Koefisien regresi karakteristik kepribadian sebesar 0,286. Nilai ini menjelaskan bahwa bahwa indikator-indikator karakteristik kepribadian yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 28,6%. (3) Koefisien regresi gaya kepemimpinan

transformasional sebesar 0,245. Nilai ini menjelaskan bahwa bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 24,5%.

Sedangkan besarnya kontribusi karakteristik kepribadian kepala sekolah terhadap semangat kerja guru berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom **standardized beta coefficients** sebesar 0,307. Nilai ini menjelaskan bahwa indikator-indikator karakteristik kepribadian yang nampak dalam diri para kepala sekolah telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 30,7%. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja guru berdasarkan analisis uji signifikansi individual (uji statistik t) pada kolom **standardized beta coefficients** sebesar 0,266 menyatakan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional nampak dalam diri kepala sekolah pada lima sekolah menengah atas yang diteliti telah meningkatkan semangat kerja guru sebesar 26,6%. Berdasarkan uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 14,481 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikansi). Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi semangat kerja guru atau dapat dikatakan bahwa karakteristik kepribadian kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja guru.

Berdasarkan tampilan output SPSS besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,136. Hal ini berarti 13,6% variasi semangat kerja guru pada lima (5) Sekolah Menengah Atas yang diteliti bisa dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sedangkan sisanya (100% - 13,6% = 86,4%) sebab-sebab lain di luar model.

Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel semangat kerja guru pada orientasi tugas dan kebutuhan adalah 88,34 dan 83,42, dimana kedua nilai ini berada pada interval rentangan 82,00 – 110,00 dengan kategori tinggi. Makna dari dua indikator ini menjelaskan bahwa semangat kerja guru sebagai pengaruh dari karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori tinggi..

Jelasnya, baik karakteristik kepribadian maupun gaya kepemimpinan transformasional, keduanya mengarahkan peran kepala sekolah pada lima (5)

sekolah yang diteliti pada kerjasama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya terciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan kemampuan unjuk kerja profesional; menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya menumbuh-kembangkan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan guru, tetapi mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan guru; dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya. Menetapkan model rekrutmen pejabat pendidikan secara professional, sehingga dapat diperoleh *the right person in the right place*, bukannya *the right person in the wrong place*, atau *the wrong person in the wrong place* (Suyanto, 2006).

Semangat kerja yang baik (*good morale*) sebagai pengaruh karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan adanya gairah (*enthusiasm*) guru dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta adanya kemauan untuk kerjasama dengan guru lain dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam upaya menciptakan semangat kerja yang baik, perlu diperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja sebagaimana diungkapkan Soetjipto sebagai berikut<sup>85</sup>: (1) minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Jika seseorang mempunyai minat yang tinggi dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja seseorang, (2) faktor gaji atau upah, gaji tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang, (3) status sosial pekerjaan, (4) suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan, (5) bidang keahliannya, (6) tujuan kerja, tujuan kerja yang sesuai dan mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan semangat kerja yang baik dan produktif, berdasarkan kajian penelitian ini ditemukan faktor-faktor penyebab tingginya semangat kerja guru (*high teacher morale*) sebagai berikut: (1) pengertian dan penghargaan kepala sekolah kepada guru sebagai individu, (2) keyakinan guru terhadap kompetensi profesional kepala sekolah, (3) dukungan yang diterima guru dari maslaha-masalah disiplin yang berkaitan dengan administrasi, (4) partisipasi guru dalam perumusan kebijakan-kebijakan yang memengaruhi mereka, (5) perlengkapan dan fasilitas yang

---

85 Soetjipto (2009)

memadai, terutama tersedianya media pembelajaran yang memadai, (6) tugas-tugas pengajaran yang setara dengan pelatihan, (7) distribusi tugas-tugas ekstra-kurikuler yang adil dan pantas, (8) pelatihan profesional, (9) jaminan kerja, (10) kebijakan yang layak bagi permintaan cuti, (11) ditribusi bahan mengajar yang adil dan merata, (12) gaji yang sebanding dengan profesionalitas kerja setiap individu.

Temuan penelitian di atas didukung oleh Usman yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja sebagai berikut<sup>16</sup>:

(1) hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, (2) kepuasaan terhadap pekerjaan, (3) iklim kerja yang sehat dan bersahabat, (4) rasa kemanfaatan tujuan organisasi, (5) adanya tingkat kepuasan ekonomi materil, (6) adanya ketenangan jiwa, jaminan serta perlindungan bagi karyawan. Semangat kerja dalam konteks pembelajaran berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: (1) memerlukkan rasa bangga terhadap lembaga, (2) menyenangi pekerjaan, (3) memerlukkan rasa kesetiaan, (4) bekerja secara kooperatif dengan sejawat, (5) menerima filsafat pendidikan yang melandasi kurikulum sekolah, (6) menghormati keputusan administrator sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, baik penerapan karakteristik kepribadian maupun gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada lima (5) sekolah menengah yang diteliti, dapat dikatakan bahwa penyatuan kedua variabel kepemimpinan di atas membentuk karakteristik kepemimpinan pelayan (Tharjadi, 2011). Dikatakan demikian karena kepemimpinan pelayan pada hakikatnya merupakan pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin. Menurut Laub (dalam Tjiharjadi, 2011) kepemimpinan pelayan mendorong adanya penghargaan dan pengembangan individu, pengembangan komunitas, praktik-praktik (authenticity), kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengikutnya, serta pendistribusian kekuasaan dan status untuk kebaikan semua orang, keseluruhan organisasi, serta pihak-pihak lain yang dilayani oleh organisasi. Menurut Petterson karakteristik diri seorang pemimpin tergambar dalam citra diri, harga diri, jati diri, dan kesadaran diri pribadi pemimpin. Sedangkan pemimpin yang transformatif tergambar pada karakteristik pemimpin yang memiliki kerendahan hati personal dan

kemauan profesional<sup>87</sup>. Seorang agen pastoral (kaum awam) dikatakan sebagai pemimpin pelayan jika dan hanya jika ia memiliki : (1) sifat rendah hati. Sifat rendah hati yang digabungkan dengan cinta kasih kepada sesama inilah yang memampukannya untuk melakukan aktivitas pelayanan secara tulus. (2) Mencintai sesama. Seorang pelayan (agen pastoral) adalah individu yang sangat peduli pada orang lain. (3) Memiliki pengharapan masa depan. Pemimpin pelayan (agen pastoral) memiliki harapan yang besar untuk mencapai masa depan yang lebih baik bagi dirinya, komunitas, maupun orang yang dilayani. (4) Disiplin. Seorang nabi besar pernah berkata, bahwa syarat yang paling dasar untuk semua tindakan disiplin adalah kasih. 'tegurlah dia sebagai seorang saudara. Sebab itu aku menasihati kamu, supaya kamu sungguh-sungguh mengasihi dia'. Teguran yang penuh kelelahan akan jauh lebih berhasil dan didengar orang, dibandingkan melontarkan kritik dan mencari-cari kesalahan orang lain. (5) Membimbing dan mengarahkan pengikut. Seorang pemimpin (agen pastoral) harus tahu ke mana ia pergi dan seperti seorang gembala berjalan di depan kawan domba-dombanya. (6) Tanggungjawab. Memikul tanggungjawab dan melakukannya dengan kerendahan hati merupakan ciri penting lainnya yang mendasar bagi seorang pemimpin pelayan.

## V. PENUTUP

Mengakhiri pemaparan penelitian ini, izinkan saya mengutip kata-kata Oswar Sander dalam bukunya *Kepemimpinan Rohani, untuk membantu membuka pikiran dan memberi tantangan kepada para agen pastoral dimana hari ini pada dirinya disematkan gelar Sarjana Agama dan yang bakal menjadi pemimpin masa depan.*

*Jangan berlambat-lambat untuk memulai pekerjaan hari ini*

*Jangan menggerutu karena banyak pekerjaan atau karena kurangnya waktu, melainkan pakailah waktu yang ada dengan sebaik-baiknya.*

*Jangan mengomel kalau menerima banyak surat ; bahkan jangan menggerutu. Jangan membesar-besarkan tugas yang sedang Anda lakukan, seolah-olah Anda sampai menderita karenanya, melainkan anggaplah semua itu sebagai hak istimewa dan kegembiraan.*

*Jangan menarik perhatian orang pada pekerjaan Anda yang bertumpuk atau pada pengalaman Anda yang tidak berarti*

*Sebelum mengecam seseorang, mintalah kasih yang sungguh-sungguh dari Allah. Hendaklah Anda yakin bahwa Anda mengetahui dan bahwa Anda telah memberikan kelonggaran sebanyak mungkin. Kalau tidak, kecaman Anda*

87 (dalam Tjiharjadi, 2011)

*yang bermaksud baik itu ternyata tidak efektif, tidak dapat dimengerti atau mungkin merupakan provokasi semata-mata.*

*Betapa baiknya ketentraman itu bila kita tidak membincangkan orang lain, tidak percaya akan segala sesuatu tanpa pertimbangan, dan tidak begitu mudah menceriterakan sesuatu kepada orang lain.*

*Jangan mencari puji, ucapan terima kasih, penghormatan, atau penghargaan dari atasan atau dari sesama atas usia yang lebih lanjut atau atas pelayanan yang sudah lampau.*

*Jangan merasa kurang enak atau marah kalau nasihat atau pendapat Anda tidak diminta, atau malah dikesampingkan*

*Jangan membiarkan diri dibandingkan dengan orang lain yang hanya mengarahkan pada keuntungan diri pribadi*

*Jangan menginginkan percakapan yang berpusat pada diri Anda sendiri.*

*Jangan mencari budi atau belas kasihan orang ; Anda hendaknya pantas menerima kelemahlembutan tanpa memintanya.*

*Tanggunglah kesalahan ; bukan menyalahkan atau melontarkan kesalahan pada orang lain*

*Jika puji yang seharusnya diberikan kepada Anda diberikan kepada orang lain, jangan Anda merasa kurang enak, tetapi segera ucapkanlah puji syukur, karena Anda masih diberikan kesempatan untuk berkembang.”*

## DAFTAR RUJUKAN

### Kamus dan Dokumen

Depdiknas. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Dokpen KWI. 1999. *Kumpulan Dokumen Ajaran Sosiol Gereja Tahun 1891-1991 dari Rerum Novarum sampai Centesimus Annus*. Jakarta: Gramedia

Echols, J. M. & Shadilly, A. 1988. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia

KWI. 2008. Alkitab Deuterokanonika. Jakarta: Lembaga Alkitab Indonesia

### Undang-Undang

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Peraturan Pemerintah (PP) No. 18 tahun 2007 tentang guru

### Buku-Buku

Adiningsih. 2014. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Arifin, Imron. 2010. *Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen*

88 (dalam Tharjadi, 2011)

- Pesantren. Yogyakarta: CV Aditya Media
- Balitbank Depdiknas. 2014. *Manajemen Pendidikan Bermutu Tinggi*. Jakarta
- Beding, Marcel. 1981. *Gereja Menyongsong Hari Esok*. Ende : Nusa Indah
- Bungin, Burhan, M. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Fajar  
Interpratama Offset
- Depdiknas. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka  
Utama
- Djapiter, Tinambunan. 2008. *Manajemen Jati Diri*. Jakarta : Gramedia
- Danim, Sudarman. 2006. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian  
Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis  
Magister dan Disertasi Doktoral. Semarang: Badang Penerbit UNDIP
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*.  
Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Glasser, William. 1992. *The Quality School: Managing Students Without  
Coercion*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamalik Oemar. 2004. *Pendidikan Guru*. Jakarta: Sinar Grafika Offset
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta : Bumi  
Aksara
- Hersey, P. 1984. *The Situation Leaders*. Escondido, CA: Center For Leadership  
Studies.
- Komariah, Aan. 2008. *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT  
Bumi Aksara
- Lantu, Donald. 2007. *Servant Leadership; The Ultimate Calling to Fulfill Your  
Life's Greatness*: Jakarta: Gradien Books
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja  
Rosdakarya
- Mutrofin. 2002. *Otokritik Pendidikan*. Yogyakarta : LaksBang PRESSindo
- Padilla, Estela dan Prior, Anselmus. 2000. *Membangun Kesadaran*. Maumere :  
LPBAJ
- Payong, R., Marselus. 2011. *Sertifikasi Profesi Guru*. Jakarta: PT Indeks
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung :  
Refica Aditama

- Said, M. Mas'us. 2007. *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN-Malang Press
- Samana, A. 1994. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius
- Sanaky, H. A. H. 2003. *Paradigma Pendidikan Islam, Membangun Masyarakat Madani Indonesia*. Yogyakarta: Safiria Insania.
- Sanders, J. E. 2004. *Spirituality Leadership – Commitment Relationship in Workplace: An Exploratory Assesment*. Academy of Francisco
- Sugiyono, 2012. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Suyanto. 2006. *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Soetjipto. 2009. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Uno, Hamzah B. 2008. *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Tinambunan, Djapiter. 2008. *Tujuh Sasaran Delapan Langkah Menggali Kepribadian Unggul Manusia Sejati*. Jakarta : Kompas Gramedia.
- Tjiharjadi, Semull. 2011. *To Be a Great Effective Leader*. Yogyakarta : CV Andi Offset
- Tondowidjojo, John. 1990. *Arah dan Dasar Kerasulan Awam*. Yogyakarta: Kanisius
- Triyono, Y. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner, Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen ; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wahab, A. Azis. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Wahjumisumidjo.1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

### Jurnal

- Bass dan Avolio. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 270-218.

## Lampiran. 1 Validitas Data

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	validitas	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Karakteristik Kepribadian Kepala Sekolah	X1.1	.394**	Valid	.000
	X1.2	.423**	Valid	.000
	X1.3	.455**	Valid	.000
	X1.4	.507**	Valid	.000
	X1.5	.456**	Valid	.000
	X1.6	.571**	Valid	.000
	X1.7	.492**	Valid	.000
	X1.8	.531**	Valid	.000
	X1.9	.554**	Valid	.000
	X1.10	.548**	Valid	.000
	X1.11	.508**	Valid	.000
	X1.12	.533**	Valid	.000
	X1.13	.590**	Valid	.000
	X1.14	.476**	Valid	.000
	X1.15	.548**	Valid	.000
	X1.16	.475**	Valid	.000
	X1.17	.577**	Valid	.000
	X1.18	.619**	Valid	.000
	X1.19	.528**	Valid	.000
	X1.20	.207*	Valid	.011
	X1.21	.532**	Valid	.000
	X1.22	.585**	Valid	.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	X2.1	.536**	Valid	.000
	X2.2	.561**	Valid	.000
	X2.3	.430**	Valid	.000
	X2.4	.489**	Valid	.000
	X2.5	.634**	Valid	.000
	X2.6	.536**	Valid	.000
	X2.7	.573**	Valid	.000
	X2.8	.509**	Valid	.000
	X2.9	.541**	Valid	.000
	X2.10	.541**	Valid	.000
	X2.11	.199*	Valid	.015
	X2.12	.541**	Valid	.000
	X2.13	.600**	Valid	.000
	X2.14	.566**	Valid	.000
	X2.15	.609**	Valid	.000
	X2.16	.537**	Valid	.000
	X2.17	.652**	Valid	.000
	X2.18	.651**	Valid	.000
	X2.19	.603**	Valid	.000
	X2.20	.405**	Valid	.000
	X2.21	.219*	Valid	.007
	X2.22	.379**	Valid	.000
	X2.23	.686**	Valid	.000
	X2.24	.617**	Valid	.000

Semangat Kerja Guru	Y1.1	.457**	Valid	.000
	Y1.2	.419**	Valid	.000
	Y1.3	.407**	Valid	.000
	Y1.4	.460**	Valid	.000
	Y1.5	.372**	Valid	.000
	Y1.6	.306**	Valid	.000
	Y1.7	.379**	Valid	.000
	Y1.8	.396**	Valid	.000
	Y1.9	.484**	Valid	.000
	Y1.10	.543**	Valid	.000
	Y1.11	.441**	Valid	.000
	Y1.12	.522**	Valid	.000
	Y1.13	.335**	Valid	.000
	Y1.14	.341**	Valid	.000
	Y1.15	.503**	Valid	.000
	Y1.16	.362**	Valid	.000
	Y1.17	.434**	Valid	.000
	Y1.18	.476**	Valid	.000
	Y1.19	.571**	Valid	.000
	Y1.20	.412**	Valid	.000
	Y1.21	.529**	Valid	.000
	Y1.22	.550**	Valid	.000
	Y1.23	.388**	Valid	.000
	Y1.24	.449**	Valid	.000

Tabel 3.6 hasil output SPSS Uji Validitas Data