

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM  
KERJASAMA, KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SMPN SE-KABUPATEN PASAMAN BARAT**

**DISERTASI**



**Oleh**

**IKHWANRI  
NIM: 19448**

*Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Doktor Pendidikan*

**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN  
PROGRAM DOKTOR  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

## ABSTRACT

**Ikhwanri. 2014. "The Influence of Principal Leadership, Cooperation Climate, Interpersonal Communication and Work Discipline Toward the Performance of SMPN Teachers in West Pasaman Regency". *Dissertation. Postgraduate Program of Padang State University.***

Based on the competency test result of the teachers in 2012 and the average result of SMPN students National Exam in 2013, both of them were low. Researcher assumed that based on the field observations, the main facts were on the leadership of the principal, the cooperation climate, work discipline, and interpersonal communication toward the performance of teachers which were less effective .

The research was aimed to reveal the effects of: (1) the principal leadership and cooperation climate toward the interpersonal communication of SMPN teachers in West Regency; (2) the principal leadership, cooperation climate, and interpersonal communication toward work discipline of SMPN teachers in West Pasaman Regency, and (3) the principal leadership, cooperation climate, interpersonal communication, and work discipline toward the performance of SMPN teachers in Pasaman West Regency. The hypothesis tested in the research were: (1) There was an influence of the principal leadership and cooperation climate toward the interpersonal communication of SMPN teachers in West Pasaman Regency, (2) There was an influence of principal leadership, cooperation climate, and interpersonal communication toward work discipline of SMPN teachers in West Pasaman Regency, (3) There was an influence of principal leadership, cooperation climate, interpersonal communication, and work discipline toward the performance of SMPN teachers in West Pasaman Regency.

The population of the research was 758 SMPN (Civil Servant/PNS) teachers in West Pasaman Regency who had had at least one year teaching experience and been actively teaching. The sample of the research was 96 teachers who were selected by using *stratified proportional random sampling technique*. The data of the research was collected by questionnaire Likert scale models that had been tested their validity and reliability. The data were analyzed by the technique of moderation variable line analysis.

The result of the research showed that: (1) There were direct and indirect influence significantly on the principal leadership and cooperation climate both or each toward interpersonal communication; (2) There were direct and indirect influence significantly on the principal leadership, cooperation climate, and interpersonal communication both or each toward the work discipline of teachers; (3) There were direct and indirect influence significantly on the principal leadership, cooperation climate, interpersonal communication, and work discipline for all the four or each variable toward the performance of the teachers .

## ABSTRAK

**Ikhwanri. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat”. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Berdasarkan hasil uji kompetensi guru tahun 2012 dan hasil rata-rata perolehan Ujian Nasional tingkat SMP Pasaman Barat pada tahun 2013, menunjukkan hasil yang rendah. Peneliti menduga berdasarkan pengamatan dilapangan kenyataan yang sangat menonjol terletak pada kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, disiplin, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru yang kurang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama terhadap komunikasi interpersonal guru SMPN Pasaman Barat; (2) Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal terhadap disiplin kerja guru SMPN Pasaman Barat; dan (3) Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMPN Pasaman Barat. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama terhadap komunikasi interpersonal guru SMPN Pasaman Barat, (2) Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal terhadap disiplin kerja guru SMPN Pasaman Barat, (3) Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMPN Pasaman Barat.

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri Pasaman Barat yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) minimal satu tahun dan masih aktif mengajar yang berjumlah 758 orang. Sampel penelitian berjumlah 96 orang yang dipilih dengan menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*. Data penelitian dikumpulkan dengan angket model skala Likert yang telah diuji kesahihan dan keandalannya. Data dianalisis dengan teknik analisis jalur variabel moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual terhadap komunikasi interpersonal; (2) Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual terhadap disiplin kerja guru; (3) Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

## Lembar Pengesahan

---

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan

Disertasi atas nama :

**Nama** : *Ikhwanri*  
**NIM** : 19448

melalui ujian terbuka pada tanggal 22 Agustus 2014

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Padang

Ketua Program Studi/Konsentrasi

**Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D**  
NIP. 195803251994032001

**Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd**  
NIP. 195011041975031001

## Persetujuan Komisi Promotor/Penguji

---

Nama : *Ikhwanri*  
NIM : 19448

### Komisi Promotor/Penguji

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd  
(Ketua Promotor/Penguji)

---

Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd  
(Promotor/Penguji)

---

Prof. Dr. Syafruddin, M.Pd  
(Promotor/Penguji)

---

Prof. Drs. H. Nizwardi Jalinus, M.Ed., Ed.D  
(Pembahas/Penguji)

---

Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd  
(Pembahas/Penguji)

---

Prof. Dr. Abdorrahman Gintings, M.Si., Ph.D  
(Penguji dari luar)

---

## SURAT PERYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, disertai dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMPN se-Kabupaten Pasaman Barat” adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Promotor.
3. Didalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan didalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juli 2014  
Saya yang Menyatakan

**Ikhwanri**  
NIm : 19448

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, atas segala limpahan rahmat-Nya yang tak terhingga, sehingga penulis mampu merampungkan disertasi ini. Shalawat beserta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah melaksanakan tugasnya sebagai utusan Allah SWT dalam menyampaikan risalah Islam demi keselamatan umat di dunia dan akhirat kelak.

Disertasi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu prasyarat untuk menyelesaikan studi pada Program Doktor, Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam penelitian dan penulisan disertasi ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Yanuar Kiram sebagai Rektor Universitas Negeri Padang dan sekaligus Ketua Penguji yang telah membaca dan memberikan saran yang sangat berarti untuk kesempurnaan disertasi ini. Ucapan dan penghargaan yang sama juga penulis sampaikan kepada Pembantu Rektor 1, 2 dan 3.
2. Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed. Ed.D. dan Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd selaku Direktur Program Pascasarjana dan Ketua Program Studi Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang beserta staf, karyawan/wati perpustakaan dan tata usaha yang telah membantu kelancaran administrasi penulisan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd selaku promotor I, Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd selaku promotor II, dan Prof. Dr. Syafruddin, M.Pd selaku promotor III yang tiada hentinya memberikan perhatian, bimbingan, motivasi, serta berbagai kemudahan untuk penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Drs. Abdorrahman Ginting, M.Si. Ph.D., Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd, dan Prof. H. Nizwardi Jalinus, M.Ed. Ed.D sebagai dosen

penguji disertasi yang telah memberikan perhatian untuk kesempurnaan penulisan disertasi ini, dengan membaca, memberikan masukan dan saran yang sangat berguna.

5. Kepala Kantor Kesbangpolinmas kabupaten Pasaman barat, majelis guru SMPN se-Pasaman Barat yang telah memberikan bantuan, kesempatan, izin dan kesediaan mengisi kuisisioner untuk mengumpulkan data, sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan lancar.
6. Rekan-rekan mahasiswa S3 Manajemen angkatan 2010 yang telah banyak memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis hingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan.

Teristimewa penulis ucapkan terimakasih yang tak terhingga buat yang mulia Ayahanda Fauzi (alm) dan Ibunda Dalima yang telah mendidik dan memberikan doa restu serta dorongan kepada penulis selama pendidikan hingga penyelesaian disertasi ini. Selanjutnya buat adik-adik Serda TNI Ediwarman dan Desri Yunita, S.Si, serta isteri tercinta Ners Hj Mitra Vemilda, S.Kep, putra putri terkasih Jihad Ash Shiddiqi dan Jihan salwa Azhima yang selalu memberikan bantuan dan semangat dalam menyelesaikan perkuliahan hingga disertasi ini dapat diselesaikan.

Akhir kata penulis memohon ampunan kepada Allah SWT dan maaf yang sedalam-dalamnya atas segala kekhilafan yang telah penulis perbuat. Semoga Allah SWT selalu memberikan kekuatan dan memberkati semua amal baik yang telah kita perbuat.

Amin ya robbal Alamin.

Padang, Juli 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOR/PENGUJI .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	8
D. Rumusan Masalah .....	9
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Kegunaan Penelitian.....	10

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Landasan Teoritis .....	12
1. Kinerja Guru .....	12
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	22
3. Iklim Kerjasama .....	29
4. Komunikasi Interpersonal .....	34
5. Disiplin Kerja .....	42
B. Penelitian yang Relevan .....	46
C. Kerangka Berfikir.....	48
D. Hipotesis .....	52

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Metode Penelitian.....	54
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	54
C. Populasi dan Sampel .....	55
D. Definisi Operasional .....	61
E. Instrumen Penelitian .....	64
F. Pengujian Instrumen .....	66
G. Teknik Pengumpulan Data .....	67
H. Teknik Analisa Data .....	67

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data .....	72
B. Uji Prasyarat Analisis .....	82
C. Pengujian Hipotesis .....	89
D. Pembahasan .....	102
E. Keterbatasan Penelitian .....	108

### **PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	110
B. Implikasi .....	111
C. Saran.....	115

### **DAFTAR RUJUKAN**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penyebaran Populasi .....	55
2. Distribusi Populasi Berdasarkan Strata.....	58
3. Jumlah Sampel untuk Setiap Strata.....	61
4. Kisi-kisi Instrumen Pengumpulan Data .....	65
5. Rentang Kategori Ketercapaian Variabel.....	68
6. Distribusi Frekuensi Skor Data Kinerja Guru .....	72
7. Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Kinerja Guru.....	73
8. Distribusi Frekuensi Skor Data Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	74
9. TCR Per Indikator Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	75
10. Distribusi Frekuensi Skor Data Iklim Kerjasama .....	76
11. TCR Per Indikator Variabel Iklim Kerjasama.....	77
12. Distribusi Frekuensi Skor Data Komunikasi Interpersonal .....	78
13. TCR Per Indikator Variabel Komunikasi Interpersonal.....	79
14. Distribusi Frekuensi Skor Data Disiplin Kerja .....	80
15. TCR Per Indikator Variabel Disiplin Kerja.....	81
16. Rangkuman Analisis Uji Normalitas (n=43) .....	83
17. Rangkuman Hasil Pengujian Linearitas Pengaruh Variabel Penelitian dengan Menggunakan Teknik Uji F.....	86
18. Rangkuman Hasil Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi .....	88
19. Proses Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pengaruh total tentang variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ).....	98
20. Kesimpulan Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pengaruh total tentang variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ).....	99

21. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1 .....	100
22. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2 .....	101
23. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 3 .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.....	8
2. Kerangka Berfikir .....	52
3. Histogram Distribusi Variabel Kinerja Guru.....	73
4. Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	75
5. Histogram Iklim Kerjasama.....	77
6. Histogram Komunikasi Interpersonal.....	79
7. Histogram Disiplin kerja .....	81
8. Model analisis tentang pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Iklim Kerjasama (X2), dan Komunikasi Interpersonal (Y1), Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel Kinerja Guru (Z).....	90
9. Skor Model analisis tentang pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Iklim Kerjasama (X2), dan Komunikasi Interpersonal (Y1), Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel Kinerja Guru (Z).....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian .....	126
2. Uji Kesahihan dan Keterhandalan Instrumen Penelitian .....	140
3. Data Penelitian.....	187
4. Deskripsi Data Penelitian .....	190
5. Uji Prasyarata Analisis .....	209
6. Uji Hipotesis Analisis Jalur .....	223
7. Dokumnetasi Penelitian .....	228

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan memegang peranan penting dalam proses peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) karena itu pihak pemerintah dan masyarakat hendaklah berupaya mewujudkan SDM yang berkualitas. Upaya-upaya tersebut dapat dilakukan dengan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Guru sebagai pelaksana pendidikan terdepan di sekolah memegang peranan penting terhadap pembangunan SDM. Hal ini cukup beralasan sebab salah satu unsur yang paling menentukan keberhasilan pendidikan adalah guru. Betapapun lengkapnya sistem persekolahan, kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, namun semuanya itu tidak berarti jika tidak didukung oleh kompetensi guru yang baik. Tanpa guru maka unsur-unsur lain dalam pendidikan tidak akan mempunyai arti banyak.

Pendidikan sebagai media penyiapan sumber daya manusia senantiasa menghadapi situasi yang sulit. Hal ini disebabkan oleh guru yang kurang berkualitas, sarana dan prasarana sekolah yang kurang memadai, sekolah yang kurang memperhatikan tingkat kebutuhan masyarakat pengguna, anggaran pendidikan yang kurang tepat sasaran, dan timbulnya berbagai masalah sosial kemasyarakatan, manajemen sekolah yang belum optimal. Melihat kondisi

demikian, tentu diperlukan penanganan yang serius dan secepatnya harus diselesaikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Barat bahwa hanya 2 orang guru saja dari 758 orang guru SMPN Pasaman Barat yang telah memperoleh jenjang kepangkatan IV/b sementara kepangkatan guru banyak menumpuk pada IV/a yaitu sebanyak 355 orang. Selanjutnya nilai rata-rata Penilaian Kinerja Guru (PKG) SMPN Pasaman Barat yang dilaksanakan Pengawas Pendidikan Menengah yaitu 46 dari nilai idealnya 56 yang terdiri dari 14 item penilaian dari 4 kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Begitu pula hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) SMP Pasaman Barat yang dilaksanakan Kemendiknas pada tahun 2012 diperoleh rata-rata nilai 49,22 sedangkan idealnya adalah 70,00. Demikian pula halnya bila dilihat dari hasil rata-rata perolehan Ujian Nasional tingkat SMP Pasaman Barat pada tahun 2013 hanya mencapai 4,54. Hal ini menunjukkan indikasi masih belum maksimalnya kinerja guru SMP di kabupaten Pasaman Barat. Walaupun guru dan pengajar bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan pendidikan tetapi pengajaran merupakan titik sentral pendidikan serta kualifikasi sebagai cermin kualitas tenaga pengajar memberikan andil sangat besar pada kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kualitas guru dan pengajar yang rendah juga dipengaruhi oleh masih rendahnya tingkat kesejahteraan guru.

Berbagai upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan sebetulnya telah dilakukan. Upaya tersebut mencakup pemberantasan buta huruf, program

bantuan khusus murid dengan memberikan beasiswa berprestasi dan beasiswa miskin bagi siswa yang kurang mampu secara ekonomi, penyempurnaan kurikulum, pengembangan sistem pengajaran dan peningkatan kemampuan guru melalui pendidikan dan pelatihan, penataran, seminar, penyetaraan pendidikan, dan sertifikasi guru. Usaha ini selalu dilakukan pemerintah, apalagi untuk pengembangan kemampuan guru. Hal ini dilakukan agar guru lebih profesional, karena guru merupakan salah satu unsur yang paling menentukan dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sehubungan dengan fungsi dan tugasnya sebagai tenaga pengajar, guru memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Hal ini disebabkan karena guru adalah ujung tombak di lapangan yang bersentuhan langsung dengan subjek didik secara teratur dan terprogram. Guru selayaknya menyadari posisinya seperti yang diyakini sebagai sosok yang mempunyai kapasitas untuk membentuk mental dan kemampuan siswanya agar mampu berkembang ke arah yang lebih baik.

Uraian di atas menunjukkan bahwa guru memiliki tanggung jawab dalam pembentukan kemampuan intelektual dan mental siswanya, oleh karenanya produktivitas kerja guru perlu ditingkatkan. Sebagai tolak ukur dari kinerja guru dapat dilihat dari kualitas hasil belajar siswanya serta perilaku yang sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Untuk itu masalah-masalah yang terkait dengan kinerja guru, baik dilihat dari kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial perlu mendapat perhatian khusus dari kepala sekolah selaku pemimpin

mereka. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat terkait dengan kemampuan kepala sekolah untuk memberikan motivasi dan stimulus terhadap peningkatan kualitas guru. Kepala sekolah yang senantiasa mengedepankan kepentingan guru, menyediakan kebutuhan mengajar guru, akomodatif terhadap masukan yang berasal dari guru, dan melakukan komunikasi yang intensif antar sesama akan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja guru.

Menyadari begitu pentingnya keberadaan guru dalam memajukan pendidikan, maka usaha untuk meningkatkan kinerja guru haruslah diusahakan secara berkesinambungan. Guna meningkatkan kinerja guru dalam mengajar, pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah melakukan berbagai upaya, misalnya melengkapi sarana dan prasarana belajar, meningkatkan kemampuan teknis guru dalam mengajar, seperti mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), penataran-penataran guru, menyelenggarakan sertifikasi guru, dan mengangkat pengawas bidang studi. Di samping itu pemerintah juga telah berusaha memberikan tunjangan profesi guru.

Begitu pentingnya peningkatan kualitas pendidikan maka kinerja guru merupakan fokus utama untuk diberdayakan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Tetapi yang menjadi persoalan adalah peningkatan kinerja guru belum menjadi fokus perhatian bersama, bahkan nyaris terabaikan, sehingga menimbulkan reaksi yang tidak konstruktif terhadap peningkatan mutu sekolah pada umumnya.

Walau telah banyak usaha pemerintah dalam memajukan pendidikan, namun belum banyak memberikan hasil yang menggembirakan. Hal ini terlihat dari banyaknya kritik-kritik masyarakat terhadap guru. Dari pengamatan yang dilakukan di beberapa SMPN Pasaman Barat, ditemukan masih ada guru-guru yang terlambat masuk kelas yang menyebabkan siswa berkeliaran pada saat jam pelajaran berlangsung, masih ada guru yang menumpuk pekerjaan yang semestinya diselesaikan di kelas, datang ke sekolah hanya untuk memenuhi tuntutan absen, ada yang datang terlambat, ada yang datang untuk mengajar saja dan tidak ada waktu untuk membimbing siswa, meninggalkan ruangan kelas sewaktu jam pelajaran berlangsung, ada guru yang mengulur-ulur waktu masuk lokal walaupun bel masuk telah berbunyi. Di samping gejala-gejala di atas, adapun gejala yang timbul di lingkungan sesama guru yang membuat guru kurang nyaman dalam melaksanakan tugasnya seperti adanya guru yang saling tidak tegur sapa hanya karena berbeda prinsip atau pandangan, bahkan ada guru yang membuat kelompok di antara mereka sehingga membuat suasana kerjasama menjadi kurang kondusif. Di sisi lain kepala sekolah kurang mengedepankan kepentingan dan kebutuhan guru, kurang mampu melakukan pendekatan terhadap mereka.

Kondisi di atas diduga merupakan cerminan kinerja guru di lingkungan SMPN Pasaman Barat secara keseluruhan. Kinerja guru akan berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja. Apabila hal ini dibiarkan maka akan membawa dampak yang negatif terhadap perkembangan kualitas pendidikan di SMPN Pasaman Barat.

Berdasarkan gejala yang terjadi maka perlu rasanya untuk mengkaji faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Kajian ini diharapkan dapat melahirkan suatu kesimpulan untuk mengadakan kebijakan-kebijakan antisipatif dan korektif terhadap kemajuan sekolah di masa yang akan datang.

## **B. Identifikasi Masalah**

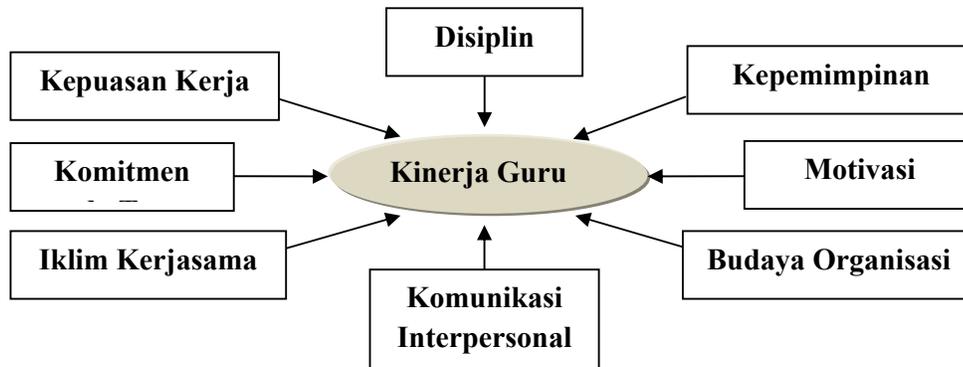
Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengemban tugas mengajar di sekolah. Mereka mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap peningkatan kualitas pelajaran di sekolah. Oleh karena itu, pekerjaan sebagai tenaga pendidik tidak boleh dianggap ringan dan dilakukan secara asal-asalan. Tetapi memerlukan perhatian, kerja keras dan loyalitas yang tinggi terhadap peningkatan kualitas mengajar. Salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian bersama demi kemajuan sekolah adalah peningkatan kinerja guru.

Menurut Arikunto (1990) kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Secara internal, kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan, disiplin, sikap dan etos kerja. Sedangkan secara eksternal, kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, lingkungan kerja, baik fisik maupun non fisik, penilaian kerja, insentif, kepemimpinan kepala sekolah, perilaku manajerial, dan sebagainya. Iklim kerjasama yang harmonis sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan. Lina Anatan (2007:59) menyebutkan bahwa hubungan antar individu dalam lingkungan kerja/iklim kerjasama merupakan hal yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi, oleh sebab itu sangat penting menciptakan

iklim kerjasama yang baik dan kondusif. Komitmen pada tugas juga diduga berpengaruh terhadap kinerja guru, sanggup bekerja keras, mencintai dan bertanggung jawab pada tugas yang diberikan.

Kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, adanya perhatian, bantuan motivasi dari kepala sekolah akan membawa dampak yang positif terhadap kinerja guru. Motivasi merupakan suatu dorongan yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaan, sehingga dengan adanya motivasi tersebut akan mengoptimalkan segala kemampuan dan keterampilan dalam mencapai tujuan. Komitmen pada tugas adalah perjanjian pada diri sendiri yang ada dalam diri seseorang untuk dapat mengabdikan dan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan sekolah dengan penuh rasa tanggung jawab.

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan suatu lembaga. Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja guru dalam bekerja. Dengan budaya tersebut, seluruh personil sekolah akan melaksanakan tugas-tugas keorganisasian dengan berpedoman pada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku. Apabila budaya organisasi baik maka kinerja guru otomatis akan berdampak baik. Disiplin merupakan sikap mental yang mengandung kerelaan hati untuk mematuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan atau keadaan emosional seseorang mengenai pekerjaannya. Faktor-faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seorang guru dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Berdasarkan kenyataan di lapangan, dan latar belakang masalah, kenyataan yang sangat menonjol terletak pada kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, disiplin, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru yang kurang efektif.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, ternyata cukup banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru di SMPN Pasaman Barat. Namun penelitian tidak dilakukan terhadap semua faktor yang terkait dengan kinerja guru. Alasan memilih empat variabel ini, didasarkan kepada prediksi yang kuat bahwa variabel ini menjadi indikator yang diduga sangat menentukan kinerja.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi suatu unsur yang sangat urgen dalam organisasi sekolah. Karena sikap kepemimpinan yang ada dalam diri kepala sekolah turut berpengaruh terhadap kemajuan sekolah. Setiap keputusan dan kebijakan yang diambil akan mencerminkan kemampuan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan yang baik, akan melahirkan kebijakan dan keputusan yang mengedepankan kepentingan organisasi sekolah dengan mengabaikan kepentingan pribadi.

Iklim kerjasama merupakan faktor yang tak kalah pentingnya memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Apabila di lingkungan sekolah tercipta iklim kerjasama yang baik, antara sesama guru yang tergambar dari saling menghargai, saling terbuka dan saling mempercayai sehingga tercipta suasana yang kondusif dan akhirnya dapat mendukung guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya.

Tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk menemukan diri sendiri, dunia luar, membentuk dan menjaga hubungan, merubah sikap dan tingkah laku, membantu serta bermain dan memberikan kesenangan (Engkoswara, 2010 : 202). Oleh sebab itu komunikasi interpersonal ini akan besar sekali pengaruh atau dampaknya terhadap seorang komunikan. Begitu juga halnya dengan lingkungan sekolah, komunikasi interpersonal diduga dapat membawa dampak terhadap kinerja guru.

Di samping itu, disiplin sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib serta kelancaran pelaksanaan setiap tugas. Tanpa adanya disiplin yang tinggi membuat kinerja semakin merosot.

#### **D. Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komunikasi interpersonal guru SMPN Pasaman Barat?
2. Apakah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap disiplin kerja guru SMPN Pasaman Barat?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru SMPN Pasaman Barat?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan terdapatnya pengaruh langsung dan tidak langsung:

1. Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama terhadap komunikasi interpersonal guru SMPN Pasaman Barat.
2. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal terhadap disiplin kerja guru SMPN Pasaman Barat.
3. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMPN Pasaman Barat.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Dinas Pendidikan propinsi dan kabupaten/kota dalam mengambil kebijakan pembinaan dan peningkatan kualitas guru.
2. Para guru sebagai masukan tentang kinerja mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, dan pembimbing yang lebih baik bagi siswanya.
3. Komite sekolah dalam upaya peningkatan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan di sekolah.
4. Peneliti sendiri, untuk menambah khasanah pengetahuan dan pemahaman tentang hal-hal yang mempengaruhi kinerja guru.
5. Semua pihak yang terkait dan menaruh perhatian terhadap dunia pendidikan, khususnya tentang kinerja guru.
6. Sebagai masukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja guru, dengan memanfaatkan temuan penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teoritis**

##### **1. Kinerja Guru**

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*, secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*”( *Webster Super New School and Office Dictionary* ), menurut *Henry Bosley Woolf performance* berarti “*The execution of an action*” (*Webster New Collegiate Dictionary* ). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Banyak pengertian yang diberikan oleh para ahli mengenai definisi kinerja. Semua definisi yang diberikan mempunyai visi yang berbeda satu sama lainnya, akan tetapi pada prinsipnya mereka setuju bahwa kinerja mengarahkan pada satu hasil yang diperlihatkan. Bernadin, Kane dan Johnson (dalam Akdon 2011 :166) mengatakan kinerja adalah outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan oleh organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Bates dan Holton (dalam Akdon 2011 :166) menjelaskan kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja dapat diukur secara bervariasi tergantung kepada banyak faktor.

Menurut Gilbert (Dalam Sutrisno 2011; 173) Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang dimana peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategi manajemen, meskipun penekanannya pada kinerja individu maupun kelompok. Maka dalam hal ini, terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan lembaga atau organisasi.

Menurut Miner (dalam Sutrisno, 2011: 172-173) kinerja dapat dikategorikan kedalam empat aspek yaitu : (1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, (2) kualitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk dan jasa yang dapat dihasilkan, (3) waktu kerja, menerangkan akan jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu dan pegawai tersebut, (4) kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kinerja sebagai alat ukur. Akdon (2011 : 170) menjelaskan penilaian standar kerja yang baik antara lain : *attainable* (dapat dicapai dalam kondisi yang ada, ekonomis, *applicable* (mudah diterapkan), *understandable* (mudah dipahami), *measurable* (terukur), presisi, stabil dalam tempo yang lama, *adaptable* (mampu beradaptasi diberbagai keadaan), didukung peraturan, fokus dan dapat diterima oleh pihak-pihak terkait.

Erchul & Martens (DiGennaro, 2007: 447) menjelaskan :

*“A critical aspect of effective consultation, therefore, is to ensure that teachers have acquired the skills needed for plan implementation and that teacher behavior has changed”.*

Definisi kinerja yang berkaitan dengan tugas, dikemukakan pula oleh Shermerhon yang dikutip langsung oleh Yetti (2002) yaitu, kinerja adalah suatu rangkuman kuantitas yang dibuat oleh individu atau kelompok untuk tujuan hasil dari unit kerja dan organisasi. Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu proses dalam perwujudan kerja untuk mencapai hasil tertentu. Menurut Veithrizal Riva’I (2004:14) kinerja dapat dilihat sebagai kegiatan yang disempurnakan dari rasa tanggungjawab yang diberikan.

Disamping berperan sebagai pengajar, guru juga tampil sebagai fasilitator sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi sekarang ini (Mulyasa, 2008:38). Sebagai pelatih, aktivitas guru diperlukan dalam pelatihan keterampilan, baik intelektual maupun motorik. Selanjutnya sebagai pembimbing, dia harus mampu berperan sebagai penemu solusi masalah yang dimiliki peserta didik secara tepat. Dia harus dapat memberikan arahan yang tepat untuk siswa dalam mengembangkan dirinya.

Sebagai penasehat, guru berperan sebagai orang yang paling dipercaya peserta didik (Mulyasa, 2008:39). Peserta didik dapat mengadukan keluhan-keluhannya baik berkaitan dengan masalah pembelajaran, maupun masalah pribadi mereka. Artinya, guru adalah tempat mencurahkan perasaan hati peserta didik dalam rangka pengambilan keputusan dan perbaikan cara belajar mereka.

Setelah memiliki kompetensi pedagogik guru juga dituntut memiliki kompetensi kepribadian. Sebagai individu yang berkecimpung dalam pendidikan,

guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidik. Dalam hal ini guru dituntut sebagai sosok yang harus mempunyai kepribadian yang dapat dijadikan contoh atau tauladan bagi peserta didik. Segala sikap, moral dan tingkah laku guru harus menunjukkan perbuatan yang terpuji dan mulia di mata peserta didik (Mulyasa, 2008:40).

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen No 14/2005 tentang kompetensi guru sebagai berikut:

1. Kompetensi pedagogik

Pembelajaran adalah upaya pendidik untuk membantu agar siswa melakukan kegiatan belajar. Kegiatan belajar terjadi pada diri siswa sebagai akibat dari kegiatan membelajarkan. Pedagogik berasal dari bahasa Yunani yakni *paedos* yang artinya anak laki-laki, dan *agogos* yang artinya mengantar, membimbing. Pedagogic adalah sebuah pendekatan pendidikan berdasarkan tinjauan psikologis anak. Berdasarkan pengertian di atas maka yang dimaksud dengan pedagogik adalah ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkungannya terbatas pada interaksi edukatif antara pendidik dengan siswa.

2. Kompetensi Kepribadian

Kepribadian sebenarnya adalah satu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsure psikis dan fisik. Oleh karena itu masalah kepribadian adalah satu hal yang sangat menentukan tinggi rendahnya

kewibawaan seorang guru dalam pandangan siswa atau masyarakat. Dengan kata lain, baik atau tidaknya citra seorang guru ditentukan oleh kepribadian. Kepribadian dapat menentukan apakah guru menjadi pendidik dan Pembina yang baik atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi siswa terutama bagi siswa yang masih kecil dan mereka yang mengalami kegoncangan jiwa.

Idrus (2009:35) menyatakan bahwa kepribadian adalah unsur yang menentukan interaksi guru dengan siswa sebagai teladan, guru harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan profil dan idola, seluruh kehidupan adalah figur yang paripurna. Guru adalah spiritual father atau bapak rohani bagi seorang siswa, karena ia memberikan santapan rohani dan pendidikan akhlak, memberikan jalan kebenaran. Maka menghormati guru berarti menghormati siswa, menghargai guru berarti penghargaan terhadap anak-anak bangsa.

### 3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, pada pasal 28, ayat 3, ialah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali, peserta didik dan masyarakat sekitarnya.

### 4. Kompetensi profesional

Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran.

Kompetensi professional merupakan salah satu kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang guru. Dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005, pada pasal 28, ayat 3 yang dimaksud dengan kompetensi professional ialah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar Nasional Pendidikan. Oleh karena itu, guru dituntut memiliki kualifikasi kemampuan yang lebih memadai.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusianya dapat dinilai secara objektif (Irianto:2001).

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akdon (2011:166) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam

rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasana pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategik. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan”, sedangkan “ upaya” berhubungan dengan apa yang “akan dilakukan”. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat dilingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja, ini sejalan dengan pendapat

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi/memuaskan

atau berkinerja rendah/jelek. Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal.

DiGennaro (2007:447) untuk mencapai tujuan menuju guru yang profesional diperlukan pengaturan dan perencanaan dalam mencapai tujuan kemudian bagaimana meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Kinerja guru merupakan cerminan dari kualitas guru itu sendiri antara lain berkontribusi dengan peningkatan kualitas pendidikan. Artinya kualitas guru dalam pembelajaran merupakan salah satu parameter kualitas pendidikan, Thomson (dalam UNESCO, 1996) menyatakan:

*Improving the quality of education depends on first improving the recruitment, training, social status and condition of work of teachers. They need the appropriate knowledge and skills, personal characteristics, professional prospects and motivation if they are to meet expectation placed upon them.*

Di sini dikatakan untuk meningkatkan kualitas guru dalam pembelajaran maka perlu diperhatikan kualitas rekrutmen, pelatihan, status social, kondisi kerja, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik personal, pengembangan professional dan motivasi guru.

Menurut Uzer (dalam Uno, 2011: 20) terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Menurut Uno (2011:18) mengatakan guru harus

memiliki kompetensi dimana guru harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik dan berhasil. Adapun kompetensi yang harus dimiliki guru antara lain : (1) kompetensi pribadi, (2) kompetensi Sosial, dan (3) kompetensi profesional.

Untuk melaksanakan tugasnya guru dituntut memiliki kemampuan dan berbagai keterampilan sehingga ia dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Menurut Bafadal (2003) ada tiga keterampilan yang harus dimiliki guru dalam proses belajar mengajar: (1) keterampilan merencanakan pengajaran, (2) keterampilan mengimplementasikan pengajaran, dan (3) keterampilan menilai pengajaran.

Dengan demikian kualitas kerja guru dapat dilihat pada aktivitas guru sehubungan dengan aspek-aspek tersebut di atas, Johnson (dalam Sanusi, 1991) menjelaskan bahwa secara konseptual kinerja guru mencakup aspek-aspek kemampuan professional, kemampuan social dan kemampuan perseorangan.

Borich (2011) mengatakan,

*“The early role model definition of an effective teacher soon gave way to another definition, which attempted to identify the psychological characteristics of a good teacher, including a teacher’s personality, attitude, experience, aptitude, and past achievement”.*

Dikatakan bahwa, definisi guru yang efektif adalah mengetahui karakteristik psikologis seorang guru yang baik, termasuk seorang guru memiliki kepribadian, sikap, pengalaman, bakat, dan prestasi masa lalu.

Selanjutnya kompetensi guru yang telah dilakukan oleh Dirjen Dikdasmen Depdiknas tahun 1999 adalah sebagai berikut (Uno 2011:20):

1. Mengembangkan kepribadian
2. Menguasai landasan pendidikan
3. Menguasai bahan pelajaran
4. Menyusun program pengajaran
5. Melaksanakan program pengajaran
6. Menilai hasil dalam PBM yang telah dilaksanakan
7. Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran
8. Menyelenggarakan program bimbingan
9. Berinteraksi dengan sejawat dalam sekolah
10. Menyelenggarakan administrasi sekolah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti akan melihat kemampuan guru sehubungan dengan tugasnya dalam menyusun kegiatan proses belajar mengajar diuraikan di bawah ini.

1. Menyusun rencana pengajaran, dalam hal ini merumuskan tujuan instruksional, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih metoda, media dan sumber belajar serta menyusun instrument evaluasi.
2. Melaksanakan program pengajaran, dalam hal memimpin dan membimbing proses pengajaran, mengatur dan mengubah suasana belajar, menetapkan dan mengubah urutan kegiatan belajar.

3. Menilai kemajuan belajar dalam hal memberikan skor atas hal-hal evaluasi, dan mentranspormasikan skor menjadi nilai.

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Para ahli manajemen banyak mengungkapkan pengertian kepemimpinan dalam berbagai pandangan yang berbeda satu sama lain, namun maksud yang terkandung relative sama. Untuk memperoleh kemantapan dalam merumuskan pengertian kepemimpinan ada baiknya dikemukakan terlebih dahulu beberapa pendapat tentang hal itu, sebagai dasar konseptual dalam membahas gaya kepemimpinan. Weshler dan Massarik (dalam Wahjosumidjo, 2009:17) mengatakan:

*“Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.”*

Kepemimpinan tidak lain adalah sebagai satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, dimana didalamnya melibatkan poses mempengaruhi, di mana pengaruh sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Konsep tersebut bisa diperluas, implikasinya tidak hanya sekedar mau bekerja, tetapi juga mempunyai kemajuan bekerja yang disertai perasaan penuh semangat dan kepercayaan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagiaan (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupanya sehingga orang lain mau melaksanakan kehendak dari sang pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Hersey dan Blanchard (dalam Tohardi, 2002) mengemukakan “*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or groups in efforts toward goal achievement in a given situation*”. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Gong (2013 : 969) kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap guru. Dengan kepemimpinan yang baik guru akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya Anoraga (dalam Sutrisno, 2009 :214-216) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati dan bersedia mengikuti pemimpin tersebut. Dari sudut manajemen seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu erancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut, maka langkah yang ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efektif dan efisien dalam hal penggunaan anggaran

Menurut Sutrisno (2009 : 218) menjelaskan bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni : Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Ketiga, kepemimpinan sebagai

kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara

Sedangkan menurut Thoha (2008:343) kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Saiful Sagala (2000:143) berpendapat kepemimpinan adalah aktifitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam pengambilan kebijakan dan keputusan sebagai inti dari manajemen.

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan dapat disimpulkan kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud. (Hoyyi, 2013)

Menurut Sudarwan (2003) kepemimpinan pendidikan adalah keterampilan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, membimbing dan memotivasi orang lain dalam melaksanakan kegiatan pendidikan agar aktivitas yang dilaksanakan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan. Artinya

kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan pendidikan. Ngalm (2003) mengatakan kepemimpinan pendidikan adalah cara mengkoordinasikan dan member arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Kemudian Mulyasa (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan pendidikan dalam situasi tertentu.

Pierce (2014:312) menjelaskan :

*A leader's ability to behave in ways that build relationships may enhance and develop collective teacher efficacy. According to Goleman (1998a), leader who were competent in social awareness were able to collaborate and cooperate with other to develop shared goals, as well as share plans, information and resources.*

---

Cullen (2000 :21) juga menerangkan pemimpin yang baik tidak akan menyuruh bawahannya melakukan pekerjaan yang tidak dapat dilakukannya, namun pemimpin yang baik setiaknya bersedia untuk mempercayakan aktivitas tertentu kepada bawahannya. Salah satu cara terbaik untuk mengembangkan kemampuan mereka adalah dengan membantu bawahan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

De Bevoise dalam Idris (2007:24) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) merupakan kepemimpinan kepala sekolah yang didelegasikannya kepada guru dalam atau orang lain. Tujuannya adalah untuk memajukan pembelajaran siswa.

Adapun fungsi kepemimpinan menurut James A.F. Stoner dalam Wahjosumidjo (2005:41-45) seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu: (1) *task related atau problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dan pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat, (2) *Group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Sehubungan dengan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah yang sedang dicoba melaksanakannya, Yusuf (2003:5) menyarankan perlunya kiat-kiat yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam berbagai hal, seperti memberikan ruang gerak yang luas, melakukan pendekatan yang bersifat profesional, mengambil keputusan yang sifatnya partisipatif, otonomi, memberdayakan semua staf, menciptakan *team work* yang kuat, jangan memerintah sebaiknya memfasilitasi, serta mengelola resiko secara bermakna, akuntabel, dan transparan.

Kepemimpinan personal perlu diterapkan di lembaga-lembaga sekolah, karena menurut Jama (2003:3):

“Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan pendidikan di Indonesia. Penelitian di 30 negara termasuk Indonesia menunjukkan, bahwa faktor utama yang menentukan sekolah efektif adalah ‘profesional leadership’ dari kepala sekolah... yakni yang memiliki sikap kepemimpinan yang mendidik”.

Jama selanjutnya menyebutkan lima kriteria pemimpin yang harus dimiliki khususnya oleh kepala sekolah, yaitu: (1) *credibility*, (2) *commitment*, (3) *consistent*, (4) *confident*, dan (5) *competent*, artinya mereka harus punya kredibilitas, komitmen, konsistensi, kepercayaan diri dan punya kemampuan. Masaong (2011 : 71) menerangkan bahwasanya pemimpin yang cerdas secara emosional menentukan potensi kita untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis didasari oleh 5 unsur, yaitu : (1) kesadaran diri, (2) motivasi, (3) Pengaturan diri, (4) empati, (5) memiliki keterampilan sosial

Menurut Sutrisno (2009: 219), pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal tetapi juga dalam menghadapi tantangan berbagai pihak dari luar organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional dan dalam kancan pengambilan keputusan.

Sedangkan Menurut Hellriegel Don (dalam Wahjosumidjo, 2009:39) menyatakan, bahwa sebagai pemimpin atau "*leader*", kepala sekolah mengemban lima tugas yakni: (1) membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, (2) mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, (3) mempengaruhi orang lain, (4) kemampuan untuk bisa dikagumi dan dibanggakan oleh bawahan.

Koontz (dalam Wahjosumidjo 2009:105) mengemukakan fungsi pokok kepala sekolah didefinisikan sebagai berikut:

*The fuction of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.*

Dimana disitu dijelaskan agar para bawahan dengan oenuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal untuk berhasil dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) bawahan. Sedangkan menurut Longenercker cs (dalam wahjosumidjo, 2009: 102) bahwa fungsi kepala sekolah harus mencakup kepada : (1) *Planning and decision making*; (2) *organizing for effective performance*; (3) *leading and motivating*; dan (4) *controlling performance*.

Penjelasan di atas, apabila seorang kepala sekolah menjalankan tugas-tugas pokok dengan baik, maka persepsi bawahan akan timbul dan responsive dengan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sebaliknya jika tidak terarah dengan baik, maka akan kecil dukungan terhadap kepala sekolah tersebut.

Menurut Wahjosumidjo (2009: 83) fungsi kepala sekolah adalah 5 macam yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pejabat formal, (2) kepala sekolah sebagai manajer, (3) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin (*leader*), (4) kepala sekolah sebagai pendidik, dan (5) kepala sekolah sebagai staf.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka secara garis besar kepemimpinan itu mencakup empat hal; (1) adanya pemimpin, (2) adanya pengikut atau orang yang akan dipimpin, (3) dalam situasi tertentu sehingga pemimpin dengan pengikut bisa saling berinteraksi dan (4) adanya tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara kepala sekolah melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan dan mengontrol pikiran, sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah: (1) cara kepala

sekolah membagi tugas pada bawahannya, (2) cara kepala sekolah membuat keputusan, (3) cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang, (4) upaya kepala sekolah menumbuh kembangkan inisiatif guru-guru.

### **3. Iklim Kerjasama**

#### **a. Pengertian**

Suasana kerjasama yang baik dalam sebuah organisasi, menurut Rucky (2002) ditandai dengan munculnya sikap saling terbuka antar personil dalam melaksanakan tugas, terjadinya hubungan yang akrab antar pribadi, tumbuhnya sikap saling menghargai satu dengan yang lainnya dan terbudayanya mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi. Kerja sama, berarti menjalin komunikasi, saling tolong menolong, gotong royong, interaksi, dan komuniasi berbagai individu dengan berbagai latar belakang, asal-usul, pendidikan, ras, status sosial, jenis kelamin, usia, dan sebagainya. (Surbakti : 2012 : 95)

Milton (dalam Rucky, 2002) mengungkapkan bahwa iklim kerjasama mempunyai karakteristik antara lain: (a) kualitas lingkungan internal bersifat abadi, (b) jumlah pengalaman, (c) dipengaruhi oleh tingkah laku, (d) digambarkan dalam bentuk karakter atau cirri, dan (e) membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Umumnya orang percaya bahwa iklim yang timbul dalam lingkungan kerja merupakan faktor yang menentukan perilaku pekerja. Jadi jika dihubungkan dengan iklim di sekolah, maka iklim kerjasama dikalangan para guru dengan personil sekolah lainnya (kepala sekolah, siswa, karyawan dan komite sekolah) perlu terjalin dengan baik. Bila hal itu terjadi maka akan

mempengaruhi perilaku para guru dalam melaksanakan tugasnya; ikhlas mematuhi peraturan-peraturan yang ada, berusaha lebih giat dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan sebagainya.

Sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan dan pengajaran, sekolah tentu mempunyai beraneka macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan yang berlangsung tersebut tentu melibatkan berbagai unsur, seperti kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan. Setiap unsur tersebut saling terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan, atau dengan kata lain setiap unsur yang terkait tersebut saling bekerjasama. Kerjasama yang terjadi tersebut merupakan hubungan kerja antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan dalam lingkungan sekolah. Jika suasana kerjasama yang dilakukan tersebut dapat terjalin dengan baik, maka hal ini akan menunjang semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan sekolah.

Kerjasama yang baik mendorong pertumbuhan dan perkembangan manusia dari kanak-kanak, remaja dan dewasa. Selain itu, kerjasama yang baik didalam keluarga tentu saja menghasilkan pola asuh yang baik. Dapat dibayangkan kekisruhan atau kesemrawutan yang terjadi didalam sebuah keluarga jika tidak ada kerjasama. Maka kekacauan akan menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. kemungkinan bear akan mempengaruhi sasaran hidup kedepan. (Surbakti, 2012 : 95)

Hoy dan Miskel (Gistituati, 2012 : 121:122) menjelaskan iklim kerjasama dalam organisasi terkhususnya di sekolah merupakan persepsi personel di sekolah meliputi guru-guru, peserta didik, kepala sekolah dan staf pendukung. Kemudian

juga dijelaskan tentang kondisi umum formal lingkungan sekolah, hubungan formal dan informal, kepribadian orang-orang dalam organisasi, dan kepemimpinan yang mempengaruhi mereka.

Hassan (2012:335) mengungkapkan “*considered social capital among the major factors in the total product of the organization because it is based on interpersonal social relationships built on mutual confidence and knowledge division among individuals and management or among employees themselves in such a way as to serve the general goal of the organization*”. -----

Dari pendapat Milton di atas dapat diartikan bahwa di dalam iklim kerjasama ada hal penting yang perlu diperhatikan yaitu persepsi para pekerja terhadap lingkungan kerjanya, sehingga iklim kerjasama merupakan iklim yang sebenarnya. Umumnya orang percaya bahwa iklim yang timbul dalam lingkungan kerja merupakan faktor yang menentukan perilaku pekerja. Jadi, jika dihubungkan dengan iklim di sekolah maka iklim kerjasama antara para guru dengan personil sekolah lainnya (kepala sekolah, siswa dan karyawan) terjalin dengan baik, maka hal ini akan mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya, guru sebagaimana ikhlas akan mematuhi aturan-aturan yang ada dan guru akan berusaha lebih giat dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Iklim kerjasama di sekolah tercipta karena adanya hubungan atau interaksi antar individu, antara lain kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan pegawai, guru dengan guru, dan guru dengan peserta didik. Maka situasi atau suasana internal sekolah dapat dirasakan oleh orang-orang yang ada di sekolah, di

samping itu iklim menjadi ciri khas dari suatu sekolah yang membedakan bentuk kerjasama satu sekolah dengan sekolah yang lainnya (Gistituati, 2012 : 122)

Iklim kerjasama bukan terjadi dengan sendirinya tetapi dapat terjadi dengan didukung oleh berbagai faktor, yang menurut Goldhaber (1986) meliputi: (1) *responsibility*, (2) *standards*, (3) *reward*, (4) *friendliness*. Jadi hal ini menunjukkan bahwa iklim kerjasama dapat diamati melalui tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada guru, pengharapan tentang kualitas suatu pekerjaan, hadiah bagi guru yang melaksanakan tugas dengan baik, dan hukuman bagi guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik serta adanya sikap saling mempercayai dan rasa bersahabat dalam bekerja.

Sedangkan Soetarno (1989) mengatakan bahwa kerjasama dalam organisasi pada intinya terjalin jika: (1) anggota organisasi saling mengenal dari dekat sehingga mempunyai hubungan erat dan intensif, (2) anggota mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Dia juga menjelaskan bahwa iklim kerjasama dalam organisasi terbentuk karena anggota-anggotanya mempunyai tujuan yang sama. Tujuan yang sama ini menjadi pengikat bagi anggota organisasi sehingga setiap anggota organisasi tidak bekerja sendiri, melainkan bekerja untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga timbul rasa menyatu sesama anggota dalam organisasi, rasa ini member dampak bagi setiap anggota, karena memberikan tenaga moral yang tidak akan diperoleh jika anggota organisasi bekerja secara individu.

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim kerjasama adalah suasana

kerjasama yang terjadi antara personil sekolah karena adanya hubungan yang menunjukkan adanya saling keterbukaan, keakraban, saling mempercayai, saling menghargai dan saling pengertian serta penerimaan terhadap keputusan bersama sekaligus melaksanakannya dengan penuh semangat demi mencapai tujuan bersama, sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur iklim kerjasama guru-guru SMP Negeri Pasaman Barat adalah: (1) kesediaan saling membantu, (2) sikap saling mempercayai, (3) menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain, dan (4) keakraban hubungan antar pribadi.

#### **b. Pentingnya iklim kerjasama**

Iklim kerjasama merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Orang-orang yang terlibat dalam kelangsungan organisasi memiliki berbagai keterbatasan kemampuan. Mengingat keterbatasan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan, maka kerjasama dan suasana kerja yang harmonis serta kondusif sangat diperlukan, sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat terlaksana dengan rasa aman, penuh semangat, menyenangkan, dan gairah yang tinggi yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja.

Iklim kerjasama yang kondusif adalah suasana kerja dan hubungan yang menyenangkan antar individu, kerjasama yang harmonis merupakan suatu kiat untuk mencapai keberhasilan organisasi. Menurut Siagian (2002) untuk menciptakan dan melestarikan iklim kerjasama yang harmonis dan kondusif dalam organisasi perlu mengikuti prinsip-prinsip berikut ini: (1) saling menghargai, (2) saling menghormati, (3) saling mendukung, (4) saling berusaha

menempatkan diri pada posisi pihak lain, (5) melakukan tindakan yang saling menguntungkan.

#### 4. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi mengandung makna bersama-sama (common). Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin, yaitu communication yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata sifatnya communis, yang beram makna umum atau bersama-sama (Engkoswara dan Aan, 2010 : 199).

Definisi komunikasi banyak sekali dikemukakan oleh para ahli antara lain (Engkoswara dan Aan, 2010 : 199):

- a. Ross (1983:8) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu peggemar membangkitkan makna atau respon dari pikirannya sesuai dengan maksud sang komunikator.
- b. Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (1964:527) mengatakan “ *Communication : the transmission of information, ideas, emotions, skills, etc. By the uses of symbol...*” (Komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itula yang biasa disebut dengan komunikasi)
- c. Gibson (1988 : 4) menjelaskan komunikasi adalah suatu pemindaham makna/pemahaman dari pengirim ke penerima, didalamnya tercakup tiga bagian penting dari komunikasi yang efektif yakni pengirim pesan, penerima dan keberhasilan mengirim pesan itu sendiri.

- d. Hassan (1989:123) mengemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi diartikan sebagai upaya untuk meniadakan kesenjangan sehingga pihak-pihak yang dilibatkan menjadi dekat satu sama lainnya, maka hakikatnya adalah komunikasi untuk saling mengakrabkan.
- e. Samovar (2010:17) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan social. Hubungan dengan orang lain mengalami perasaan diterima, disayang, dan bahkan diatur. Walaupun cara menyatakan perasaan dan emosi berbeda dalam setiap budaya, semua orang secara alamiah atau melalui ajaran, memiliki kebutuhan akan komunikasi dan interaksi dengan orang lain.

Sutrisno (2010:42) menjelaskan komunikasi dapat diartikan sebagai penyampaian energi dari satu tempat ke tempat yang lain yang disampaikan oleh organisme berupa pesan yang dilakukan satu sistem untuk mempengaruhi sistem lain, maka pada dasarnya komunikasi adalah penyampaian dan penerimaan suatu pesan baik verbal maupun non verbal. Dalam suatu sekolah komunikasi organisasi berlangsung antara Kepala sekolah dengan guru, antara guru sesama guru, antara guru dengan tata usaha, antara guru dengan murid, guru dengan orang tua murid, murid dengan murid dan lain sebagainya.

Menurut Bacal (2001:83) kinerja akan berfungsi secara efektif bila antara perencanaan dan evaluasi terjadi komunikasi yang terus menerus. Komunikasi dalam kinerja yang berlangsung secara terus menerus merupakan proses berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendalanya dan permasalahan yang potensial serta kemungkinan solusi dari permasalahan tersebut. Maka dapat dikatakan

komunikasi merupakan proses dari sebuah dialog yang menghubungkan perencanaan dengan evaluasi kerja.

Wiryanto (2004:50) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang. Muhammad (2005: 82) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Cangara (2010: 29) mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara komunikator dengan komunikan yang arus baliknya bersifat langsung.

Selanjutnya Devito (2001: 30) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah *“the progress of sending and receiving messages between two persons, or among a small group a small group of persons, throught one more channels, distorted by noise, with some effect and some immediate feedback”*. Maksudnya, komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau sekelompok kecil orang melalui satu saluran atau lebih, terganggu karena kebisingan, dengan beberapa efek dan umpan balik langsung.

Easterbrooks (2000:54) menjelaskan tentang banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi proses komunikasi termasuk keahlian dalam berkomunikasi dengan lawan bicara. Sedangkan Nelson (2004:542) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja dan penentuan pemilihan karir masa depan serta sikap dalam menentukan keputusan.

Berlund (dalam Johannessen, 1996) mengungkapkan bahwa komunikasi antar pribadi yaitu pertemuan tatap muka dalam situasi social, interaksi yang dilakukan melalui pertukaran isyarat verbal dan non verbal yang saling berbalasan. Devito (2001) mengungkapkan bahwa komunikasi antar pribadi diartikan sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seorang dan diterima orang lain sama halnya dengan umpan balik segera.

Dari beberapa pendapat di atas dapat kita simpulkan bahwa komunikasi interpersonal itu adalah komunikasi yang terjadi secara langsung antara satu orang dengan orang lainnya dengan umpan balik yang dapat dirasakan langsung.

Rathel (2008 : 67) menyatakan bahwa komunikasi antar pribadi sangat penting karena dapat memberikan hal manfaat dalam peningkatan kinerja umpan balik dari guru. Hal ini tidak hanya terjadi dalam kehidupan manusia sehari-hari tetapi juga berlaku dalam berorganisasi. Umpan balik kinerja dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang positif maupun komunikasi yang negatif. Namun demikian komunikasi yang positif lebih efektif dan efisien dibandingkan komunikasi yang negatif. Dan kecakapan ini akan berkembang kepercayaan dan hubungan yang tulus diantara orang perorang dalam tubuh organisasi tersebut. Hal ini akan menumbuhkan kerja sama dan dapat menimbulkan efektifitas organisasi. Kesuksesan dalam hubungan dan komunikasi antarpribadi tidak tergantung pada kecerdasan mental dan IQ yang tinggi. Karena hal ini lebih bergantung kepada kecerdasan praktis, kepekaan, logika dan kematangan emosi yang merupakan kunci sukses untuk menerapkan komunikasi yang baik dengan orang lain. (Neuschel, 2008:5)

Kekhasan betuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap, dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimanamanusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Oleh karena itu selama proses komunikasi berlangsung perlu diperhatikan norma dan etika komunikasi (Rosidah, 2009:80).

Komunikasi tatap muka antar guru diharapkan dapat meningkatkan kemampuan guru menempatkan dirinya dan memahami diri guru lain dalam lingkungan sekolah. Hal ini menurut Goodman (2006:6) menjelaskan bahwasanya komunikasi yang terjadi secara manual dengan tatap muka sangat efektif dalam meningkatkan kemampuan dan kepekaan guru. Dengan cara demikian tidak akan menimbulkan rasa rendah diri terhadap rekan kerja lainnya. Herbert (2013:114) menjelaskan untuk meningkatkan kinerja guru dapat melalui beberapa komunikasi antara lain : (1) *communication strategy*, (2) *communication action plan*, and *communication support*.

Selain dari pada itu komunikasi antar pribadi yang terjalin positif dengan baik di sekolah dapat menanggulangi terjadinya konflik antara guru, dan dapat membantu guru meningkatkan kemampuan siswa dan manajemen guru di kelas, hal ini dijelaskan oleh Rathel (2008) :

*Teachers' increased use of positive communication behaviors with students may be an especially helpful tool in increasing students' performance to and teachers' classroom management.*

Selanjutnya Gintings (2010) menyebutkan bahwa dalam konteks belajar dan pembelajaran komunikasi merupakan sarana penting bagi seorang guru dalam menyelenggarakan proses belajar dan pembelajaran dimana guru akan membangun pemahaman siswa tentang materi yang diajarkan.

a. Klasifikasi Komunikasi Interpersonal

Menurut Effendi (1991:77) komunikasi interpersonal dapat diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu:

- Komunikasi diadik (*dyadic communication*)

Yaitu komunikasi yang berlangsung antara dua orang, jadi dalam proses komunikasi itu pelakunya dua orang, yang seorang adalah komunikator dan seorang lagi komunikan.

- Komunikasi triadic (*triadic communication*)

Yaitu komunikasi yang berlangsung antara tiga orang, yang terdiri dari seorang komunikator dan dua orang komunikan.

Dengan klasifikasi di atas dapat disimpulkan bahwa, komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan paling banyak dua orang komunikan.

b. Ciri-ciri komunikasi interpersonal

Effendi (1991:78), mengemukakan ada tiga ciri-ciri komunikasi interpersonal yaitu :

- Komukator dapat mengetahui kerangka referensi komunikan secara penuh dan utuh. Karena komunikasi seorang atau dua orang, maka komunikator mengetahui diri komunikan segalanya kalau perlu secara

rinci, komunikator bisa mengetahui pekerjaan, pendidikan, agama, suku bangsa, hobi, aspirasi dan lain sebagainya.

- Komunikasi berlangsung dialogis, berbentuk percakapan, tanya jawab, sehingga komunikator dapat mengetahui segalanya mengenai diri komunikan seperti diterangkan di atas. Oleh karena komunikasi berlangsung dialogis pula, maka komunikator bisa mengetahui reaksi komunikan terhadap pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya yang menentukan proses komunikasi yang tengah dilangsungkan.
- Komunikasi berlangsung tatap muka (*face-to-face*), saling berhadapan dan saling menatap, sehingga komunikator dapat menyaksikan ekspresi wajah, sikap dalam bentuk gerak-gerik (*gesture*), dan lain-lain yang merupakan umpan balik niverbal (*non-verbal feedback*) dalam proses komunikasi yang seang berlangsung. Mengerutkan dahi, menggelang-gelengkan kepala, mencibirkan bibir, senyum, mata melotot, garuk-garuk kepala, mengetuk-ngetukan jari pada meja, bahkan berdiam diri pada komunikan merupakan umpan umpan balik inverbal yang bisa berarti penting dalam proses komunikasi yang kesemuanya merupakan isyarat bagi komunikator untuk mempertahankan atau mengubah gaya komunikasinya.

Sedangkan Liliweri (1997:13) mengemukakan 8 ciri komunikasi antarpribadi yaitu: spontanitas, tidak mempunyai tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu, terjadi secara kebetulan,

mengakibatkan dampak yang disengaja atau tidak disengaja, kerap kali berbalas-balasan, hubungan bebas dan bervariasi, harus membuahkan hasil, dan menggunakan lambang-lambang.

Komunikasi interpersonal, dinilai ampuh untuk mengubah sikap, opini atau perilaku komunikan. Dan itulah pula kelebihan komunikasi interpersonal dibandingkan dengan dimensi-dimensi komunikasi lainnya. Memang, kalau ada kelebihan, ada juga kekurangan atau kelemahannya. Kelemahannya ialah memerlukan waktu yang lama, jika komunikator dalam hal ini pemimpin politik atau pemimpin-pemimpin lainnya, hendaknya mengubah sikap, opini atau perilaku komunikan yang banyak jumlahnya.

Dalam hubungan ini, komunikasi interpersonal biasanya dilakukan dengan teknik *komunikasi persuasif*, sedangkan teknik komunikasi informative dipergunakan kalau menghadapi khalayak yang banyak jumlahnya atau menggunakan media. Oleh karena itu pula, komunikasi interpersonal hanya dipergunakan untuk mempersuasi orang-orang tertentu saja, yang mempunyai pengaruh dan mempunyai jajaran atau pengikut yang banyak, sehingga kalau ia berhasil diubah sikapnya, opininya, atau perilakunya, atau bahkan ideologinya, maka jajarannya atau pengikutnya berubah pula.

c. Faktor-faktor komunikasi interpersonal

Engkoswara (2010:202) menjelaskan efektivitas komunikasi interpersonal dapat terjalin dengan baik dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu

saling percaya, sikap suportif, dan sikap saling keterbukaan. Faktor lain yang menunjang meliputi persepsi pribadi, *self image*, dan *self esteem*, menyusul rasa empati, dan simpati yang menonjol dalam komunikasi interpersonal.

## 5. Disiplin Kerja

Secara umum, kata-kata disiplin mengacu kepada usaha membantu orang melalui pengajaran dan pelatihan, sedangkan dalam bahasa Inggris kata "*a disciple*" berarti seseorang yang mengikuti ajaran orang lain (Bacal, 2001 : 163).

Dalam disiplin dituntut adanya kesanggupan seseorang untuk menghayati aturan-aturan dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar mereka mau melaksanakan dan mentaati aturan-aturan tersebut. Kesadaran mengandung unsur pengendalian diri, dan dengan adanya sikap pengendalian diri tersebut, pada diri seorang telah tertanam sikap mental dan moral yang tinggi.

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Maka tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan melalui pertimbangan yang bijak (Rosidah, 2009:290:291).

Charles Nandsen JR seperti yang dikutip Munandar (2000:9) menyatakan bahwa: "*Dicipline is process whereby certain relationship (association) are established. It is a way of behaving, conductive to productive*", disiplin adalah

suatu proses yang diciptakan untuk menghasilkan dan menumbuhkan potensi dalam diri.

Sedangkan Poerwadarminta dalam kamus umum bahasa Indonesia (1969: 34) memberikan pengertian, disiplin merupakan latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatan seseorang itu selalu mentaati tata tertib dan taat kepada aturan.

Bacal (2001 : 164) mengemukakan disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja: proses ini melibatkan pimpinan dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan. Bila permasalahan kinerja tidak diperbaiki, pemimpin juga terlibat dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan, serta menjatuhkan konsekuensi-konsekuensi bila masalah kinerja tidak teratasi. Pada tahap awal, proses ini mirip atau bahkan serupa dengan proses manajemen kinerja.

Mondy dan Noe dalam Iswanto (2005:6.49) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu keadaan anggota organisasi yang menunjukkan kemampuannya mengontrol sendiri, penyelenggaraan organisasi yang tertib, dan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi.

Apabila disiplin diterapkan dalam bidang kepegawaian, maka dinamakan disiplin kepegawaian. Menurut Atmosudirjo (1979:96) disiplin mempunyai tiga aspek, yaitu: (a) suatu sikap mental tertentu yang merupakan sikap taat dan tertib, (b) suatu pengetahuan tingkat tinggi tentang system aturan-aturan perilaku, (c) suatu sikap kesungguhan hati untuk mentaati segala apa yang diketahui secara cermat dan tertib.

Kemudian dalam *Macmillan Dictionary* seperti yang dikutip Tulus Tu'u (2004:30) kata disiplin diartikan sebagai "*fidelity attitude control, self control, compilation or regulation system for attitude*" (kepatuhan, pengendalian sikap, pengendalian diri, kumpulan atau sistem peraturan tentang sikap).

Menurut pendapat Bafadal (2003: 15) disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan produktifitas kerja seorang pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi. Tenaga kependidikan termasuk guru sebagai pelaksana pendidikan yang langsung berhubungan dengan anak didik, mempunyai peranan yang amat besar dalam menentukan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan itu sendiri, sudah tentu disiplin yang tercermin lewat tingkah laku guru-guru tersebut sangatlah penting artinya untuk kelancaran proses belajar-mengajar.

Pada umumnya guru-guru professional sangat memperhatikan pertumbuhan karir mereka dan memandang kode etik guru yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari. Di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, guru berusaha memiliki disiplin yang tinggi karena hal itu selalu menjadi tuntutan orang tua peserta didik. Keterlibatan guru dalam menjalankan disiplin dimaksudkan untuk member arah dan tujuan. Hal ini akan dapat memenuhi keinginan orang tua, masyarakat dan bangsa (Siahaan, 1991:19).

Hubungan disiplin dan rasa tanggung jawab sangat erat, karena disiplin itu merupakan bagian yang tak terpisahkan dari rasa tanggung jawab yang melekat pada diri seseorang. Tanggung jawab itu sendiri adalah sikap pribadi orang yang bertanggung jawab, bersedia menerima segala akibat, baik menguntungkan maupun tidak. Juga dapat dikatakan bahwa rasa tanggung jawab itu

mencerminkan watak seseorang. Watak adalah keadaan jiwa yang menyebabkan seseorang dapat berkelakuan dengan suatu cara tertentu (Hendiyat dan Wasti, 1982:292).

Banyak cara dan usaha pemerintah untuk membina disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk guru, usaha-usaha itu diantaranya: (1) mengikat secara moral PNS yang bersangkutan pada saat diangkat sebagai PNS dengan cara mengucapkan sumpah dan janji menurut agama dan kepercayaan masing-masing, (2) pengikat secara moral untuk mentaati kode etik, (3) melalui beberapa peraturan pemerintah, misalnya PP No. 30 tahun 1980 sebagai pelaksanaan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974, yang berisi: (a) kewajiban pegawai negeri sipil, (b) larangan bagi pegawai negeri sipil, (c) sanksi atau hukuman, (d) pendelegasian wewenang hukum (Siahaan, 1991:20).

Disiplin bagi guru sekaligus merupakan percontohan yang nyata ditampakkan guru dan dapat dirasakan secara langsung oleh anak didik, misalnya disiplin terhadap waktu dalam mengajar. Penampilan disiplin terhadap tugasnya terkadang tidak lepas dari persoalan yang bersifat pribadi dan kadang-kadang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain misalnya kesehatan, ekonomi dan status social di masyarakat (Hendiyat dan Wasti, 1982:292). Dari pendapat-pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa disiplin suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan-aturan tertentu tanpa pamrih dan kepentingan pribadi yang dilandasi oleh rasa tanggung jawab.

Sedangkan disiplin kerja adalah sikap dan tingkah laku yang menunjukkan taan pada aturan kerja dimana dia berada. Guru sebagai PNS

disiplinnya ditetapkan oleh PP No 30 tahun 1980 sebagai penjabaran dari UU Nomor 8 tahun 1974 dengan pokok-pokok sebagai berikut: (1) kewajiban PNS, (2) larangan bagi PNS, (3) sanksi-sanksi. Semua aturan-aturan dibuat agar penggunaannya dapat mematuhi sehingga melancarkan pekerjaan. Aturan-aturan dan norma-norma yang ada dipatuhi oleh penggunaannya seperti norma sopan santun. Atas dasar uraian yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini berusaha untuk melihat disiplin kerja guru, khususnya guru-guru SMPN se- Pasaman Barat dalam melaksanakan tugas mereka di sekolah.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan, maka berikut ini dikemukakan beberapa penelitian yang ada kaitannya dengan variabel-variabel yang akan diteliti.

1. Asro'i (2013) dalam disertasinya studi tentang kinerja mengajar guru (analisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi madrasah, motivasi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja mengajar guru Madrasah Aliyah se-kota Bekasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, motivasi kerja, dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah.
2. Cheng, Jao-Nan (2013) dalam jurnalnya *The Effect Of Kindergarten Principals' Leadership Behaviors On Teacher Work Performance*, menjelaskan terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah

terhadap kinerja guru dimana dijelaskan perintah tegas memiliki pengaruh yang positif dibandingkan hukuman dan sifat empatik pada peningkatan kinerja guru. Oleh sebab itu kepemimpinan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja guru.

3. La Ode Usa (2008) dalam disertasinya dengan judul Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja guru dan komitmen guru dengan kinerja guru SMA negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-bau. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat Ada hubungan langsung dan tidak langsung yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja guru dan komitmen guru dengan kinerja guru.
4. Herman (2009) dalam disertasiannya berjudul hubungan antara komunikasi interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru mata pelajaran ekonomi, sistem imbalan untuk guru, dan iklim sekolah, dengan kinerja guru mata pelajaran ekonomi di SMA Negeri se Sulawesi Selatan menjelaskan terdapat hubungan yang langsung dan tidak langsung secara signifikan dan positif.
5. Abdul Hoyyi (2013) dalam penelitiannya *Path Analysis Modeling Effect Of Principal Leadership and Incentives For Teacher Performance*. Hasil penelitiannya menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah melalui insentif guru lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan insentif guru.

Sedangkan penelitian saya ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMPN Se-Kab. Pasaman Barat.

### **C. Kerangka Berfikir**

Pada bagian ini akan dikemukakan kerangka konseptual atau hubungan antara variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung secara Signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerjasama secara Bersama Maupun Individual Terhadap Komunikasi Interpersonal Guru.**

Kepemimpinan adalah cara pemimpin atau pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan. Kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan yang lebih mementingkan hubungan yang baik dengan bawahan. Kepemimpinan ini tidak banyak menggunakan otoritasnya dalam pengambilan keputusan tetapi lebih mementingkan hubungan sehingga kinerja guru sebagai bawahan akan meningkat. Di sisi lain juga ada pemimpin yang lebih mementingkan tugas atau pencapaian tujuan dan mengabaikan hubungan dengan bawahan dan akan menimbulkan kepemimpinan yang bergaya otokrasi. Kepemimpinan ini lebih menggunakan otoritasnya dalam pengambilan keputusan akan tetapi mengabaikan hubungan yang baik dengan para bawahan sehingga dapat menghambat atau menyebabkan kinerja guru sebagai bawahan akan menurun.

Memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, maka seorang pemimpin harus mampu menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang mau berkomitmen, bekerja dengan semangat dan antusias dalam mewujudkan hal-hal yang ditetapkan. Memimpin berarti harus juga dapat mengkomunikasikan visi, misi dan prinsip kepada seluruh bawahan. Kegiatan memimpin termasuk menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim kerjasama yang harmonis dalam lingkungan kerja, serta menciptakan tanggung jawab terhadap wewenang dalam pencapaian tujuan bersama (Gaspersz, 2001:199).

Michael (2013:33) menjelaskan, terdapat hubungan antara guru dan kepemimpinan dimana pemimpin penentu perkembangan di lingkungan sekolah. Selanjutnya Al-rawajfih (2010 : 147) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan aktif dalam meningkatkan efisiensi guru dalam bekerja. Dukungan serta arahan kepala sekolah akan membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Realitas hidup menunjukkan, kesadaran akan keterbatasan, intelektualitas, mendorong pemimpin untuk membina kerjasama yang baik di lingkungannya (Surbakti, 2012 : 94). Sebagai sebuah organisasi, sekolah merupakan suatu sistem yang mengkoordinasikan kerja kepala sekolah, guru, pegawai, tata usaha dan siswa dalam mencapai tujuan sekolah. Untuk itu dalam mencapai tujuan sekolah sangat dibutuhkan sekali kerjasama yang baik antara sesama personil yang ada di sekolah tersebut. Sebagai suatu tim kerjasama tentulah sangat diperlukan suasana yang harmonis dan

menyenangkan demi kelancaran proses pendidikan dan pengajaran di sekolah, sebab suasana yang menyenangkan akan dapat mendorong guru melaksanakan tugasnya secara giat dan penuh semangat. Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan hubungan Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama yang terkelola secara baik antara sesama anggota dalam organisasi atau sekolah.

**2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung secara Signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, dan Komunikasi Interpersonal secara Bersama Maupun Individual Terhadap Disiplin Kerja Guru.**

Rekan kerja yang baik, hubungan sesama yang harmonis dan kondisi kerja yang menyenangkan merupakan faktor yang dapat menimbulkan kegairahan dalam bekerja. Namun sebaliknya jika suasana yang terjadi adalah suasana yang kurang bersahabat dan tidak harmonis, hal ini akan menimbulkan perasaan yang tidak nyaman, bahkan mungkin dapat terjadi konflik di antara sesama guru, ini akan mengakibatkan rasa ketidakpuasan dan rasa kehilangan gairah dalam bekerja.

Guru sebagai pelaku operasional di dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah harus mempunyai kecakapan mengajar dan memiliki pengetahuan tertentu untuk ditransferkan kepada siswa, guru juga harus dapat memberikan contoh kepada siswa termasuk disiplin.

Disiplin guru sangat besar pengaruhnya dalam berbagai usaha untuk mencapai tujuan belajar yang efektif. Tanpa disiplin yang tinggi, produktifitas akan merosot, "*inefficiency*" serta hal ini membuat merosotnya motivasi kerja (Wursanto, 1978:148)

**3. Terdapat Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung secara Signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, dan Disiplin Kerja Secara Bersama Maupun Individual Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru.**

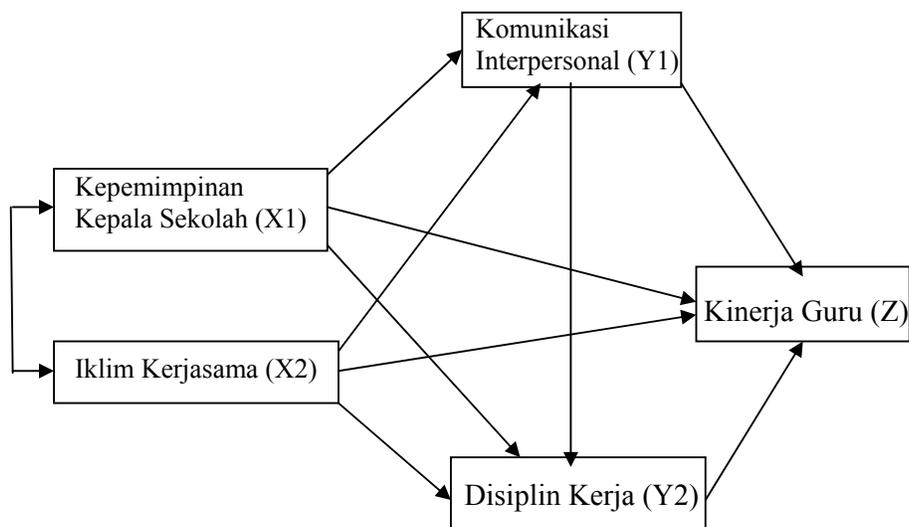
Kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah terhadap guru sebagai bawahan terhadap kinerja guru, jika kepala sekolah lebih mementingkan hubungan yang baik dengan guru, maka kinerja guru akan meningkat. Begitu pula sebaliknya bila kepala sekolah lebih mementingkan tugas atau pencapaian tujuan dengan mengabaikan hubungan dengan guru, maka kinerja guru akan menurun, sehingga berpengaruh kepada menurunnya organisasi atau lembaga. Dengan demikian semakin jelaslah, bahwa kepemimpinan kepala sekolah, menentukan kinerja guru dalam mewujudkan pengajaran yang efektif.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan paling banyak dua orang komunikator, komunikasi interpersonal diduga mempunyai hubungan dengan motivasi kerja guru. Karena komunikasi interpersonal yang berjalan efektif akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya komunikasi interpersonal yang kurang menyenangkan akan mendorong individu-individu dalam organisasi akan malas bekerja.

Selanjutnya I.B. Wursanto (1978: 150) mengatakan bahwa kinerja didasari oleh faktor-faktor antara lain: a) disiplin yang tinggi, b) antusias kerja, c) loyalitas yang tinggi, d) terpenuhinya kebutuhan fisik, e) kreatifitas dan inisiatif yang tinggi.

Untuk mencapai motivasi kerja yang tinggi maka diperlukan adanya disiplin kerja yang tinggi bagi segenap anggota organisasi atau guru. Atas dasar uraian-uraian di atas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, dan Disiplin Kerja bukanlah variabel-variabel yang bertentangan, akan tetapi keempat variabel tersebut diduga dapat mempengaruhi kinerja guru. Kerangka hubungan antara variabel tersebut dapat disajikan seperti diagram berikut:



**Gambar 2: Kerangka Berfikir**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual terhadap komunikasi interpersonal.
2. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual terhadap disiplin kerja guru.
3. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan riset kausal yaitu mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang berfungsi sebagai penyebab (variabel bebas) dan akibat (variabel tergantung) (Sarwono, 2006: 84-85). Metode penelitian yang dipakai adalah metode *path analysis*, model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen), sedangkan model yang digunakan adalah model *path analysis decomposition* (Riduwan, 2012:1-2). Diharapkan dari hasil penelitian ini nantinya akan dapat diketahui hubungan antara variabel eksogen Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Kerjasama (X2), dengan variabel endogen yaitu Komunikasi Interpersonal (Y1), Disiplin Kerja (Y2) dan Kinerja Guru SMPN Pasaman Barat (Z). Penelitian ini juga bersifat inferensial, artinya hasil penelitian dapat meramalkan kecenderungan yang akan terjadi.

##### **B. Wilayah penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh SMP Negeri yang ada di Pasaman Barat yaitu sebanyak 41 buah SMPN. Subyek penelitian ini

adalah guru-guru SMPN kabupaten Pasaman Barat yang terdiri dari 11 kecamatan.

### C. Populasi dan sampel

#### 1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri Pasaman Barat yang berstatus Pegawai Negeri Sipil ( PNS ) minimal satu tahun dan masih aktif mengajar. Penetapan PNS sebagai populasi adalah karena dianggap sudah memiliki pengalaman dalam mengajar.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan diperoleh jumlah populasi sebanyak 758 orang. Penyebarannya terlihat pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Penyebaran Populasi**

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1.	SMPN 1 Gunung Tuleh	21
2.	SMPN 2 Gunung Tuleh	25
3.	SMPN 3 Gunung Tuleh	12
4.	SMPN 4 Gunung Tuleh	6
5.	SMPN 1 Kinali	29
6.	SMPN 2 Kinali	32
7.	SMPN 3 Kinali	24
8.	SMPN 4 Kinali	8
9.	SMPN 1 Koto Balingka	19
10.	SMPN 2 Koto Balingka	4

11.	SMPN 1 Lembah Melintang	50
12.	SMPN 2 Lembah Melintang	30
13.	SMPN 3 Lembah Melintang	16
14.	SMPN 4 Lembah Melintang	12
15.	SMPN 5 Lembah Melintang	4
16.	SMPN 6 Lembah Melintang	7
17.	SMPN 1 Luhak Nan Duo	41
18.	SMPN 2 Luhak Nan Duo	30
19.	SMPN 3 Luhak Nan Duo	15
20.	SMPN 1 Pasaman	69
21.	SMPN 2 Pasaman	33
22.	SMPN 3 Pasaman	23
23.	SMPN 4 Pasaman	26
24.	SMPN 6 Pasaman	1
25.	SMPN 1 Ranah Batahan	18
26.	SMPN 2 Ranah Batahan	21
27.	SMPN 3 Ranah Batahan	4
28.	SMPN 1 Sasak Ranah Pasisie	29
29.	SMPN 2 Sasak Ranah Pasisie	1
30.	SMPN 1 Sungai Aur	32
31.	SMPN 2 Sungai Aur	5
32.	SMPN 3 Sungai Aur	6
33.	SMPN 4 Sungai Aur	2
34.	SMPN 5 Sungai Aur	1
35.	SMPN 1 Sungai Beremas	27

36.	SMPN 2 Sungai Beremas	9
37.	SMPN 3 Sungai Beremas	3
38.	SMPN 1 Talamau	24
39.	SMPN 2 Talamau	17
40.	SMPN 3 Talamau	16
41.	SMPN 4 Talamau	6
	<b>Jumlah</b>	<b>758</b>

*Sumber Data: Dinas Pendidikan Pasaman Barat*

## 2. Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *stratified proportional random sampling*. Dipilihnya teknik ini dalam penentuan sampel karena memberikan peluang yang sama kepada semua anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Ada tiga tahap dalam proses pengambilan sampel yaitu (a) identifikasi karakteristik populasi, (b) menentukan jumlah sampel, dan (c) menentukan subyek. Tahap-tahap di atas diuraikan sebagai berikut:

### a. Identifikasi Strata

Strata populasi yang dipertimbangkan dalam pengambilan sampel adalah (1) sertifikat pendidik, terdiri dari bersertifikat pendidik dan belum bersertifikat pendidik, (2) masa kerja, bervariasi antara 1 s/d 10 tahun dan di atas 10 tahun, (3) golongan, terdiri dari golongan > III c dan golongan  $\leq$  III c. Penetapan masa kerja  $\leq$  10 tahun dan golongan  $\leq$  III c yang diambil sebagai pembeda strata karena pada umumnya di SMPN se- Pasaman Barat guru yang mempunyai

masa kerja  $\leq 10$  tahun dan golongan  $\leq$  III c belum ada yang menjabat sebagai kepala sekolah dan masih belum matang dari segi pengalaman.

**Tabel 2: Distribusi Populasi Berdasarkan Strata**

No	Sekolah	Jumlah	Sertifikasi		Masa Kerja		Golongan	
			Belum	Sudah	$\leq 10$ th	$> 10$ th	$\leq$ III C	$>$ III C
1.	SMPN 1 Gunung Tuleh	21	4	17	9	12	12	9
2.	SMPN 2 Gunung Tuleh	25	10	15	12	13	15	10
3.	SMPN 3 Gunung Tuleh	12	4	8	6	6	8	4
4.	SMPN 4 Gunung Tuleh	6	5	1	5	1	5	1
5.	SMPN 1 Kinali	29	7	22	6	23	8	21
6.	SMPN 2 Kinali	32	9	23	12	20	14	18
7.	SMPN 3 Kinali	24	7	17	15	9	17	7
8.	SMPN 4 Kinali	8	7	1	7	1	7	1
9.	SMPN 1 Koto Balingka	19	0	19	3	16	6	13
10.	SMPN 2 Koto Balingka	4	2	2	2	2	2	2
11.	SMPN 1 Lembah Melintang	50	20	30	10	40	18	32
12.	SMPN 2 Lembah Melintang	30	5	25	10	20	12	18
13.	SMPN 3 Lembah Melintang	16	12	4	9	7	11	5
14.	SMPN 4 Lembah Melintang	12	9	3	5	7	5	7
15.	SMPN 5 Lembah Melintang	4	3	1	2	2	2	2
16.	SMPN 6 Lembah Melintang	7	6	1	5	2	5	2
17.	SMPN 1 Luhak Nan Duo	41	15	26	10	31	16	25
18.	SMPN 2 Luhak Nan Duo	30	12	18	12	18	20	10
19.	SMPN 3 Luhak Nan Duo	15	4	11	9	6	11	4
20.	SMPN 1 Pasaman	69	15	54	14	55	17	52

21.	SMPN 2 Pasaman	33	8	25	8	25	16	17
22.	SMPN 3 Pasaman	23	5	18	6	17	9	14
23.	SMPN 4 Pasaman	26	13	13	18	8	19	7
24.	SMPN 6 Pasaman	1	0	1	1	0	1	0
25.	SMPN 1 Ranah Batahan	18	3	15	7	11	8	10
26.	SMPN 2 Ranah Batahan	21	9	12	9	12	11	10
27.	SMPN 3 Ranah Batahan	4	3	1	3	1	3	1
28.	SMPN 1 Sasak	29	9	20	13	16	16	13
29.	SMPN 2 Sasak	1	1	0	0	1	0	1
30.	SMPN 1 Sungai Aur	32	11	21	9	23	11	21
31.	SMPN 2 Sungai Aur	5	4	1	3	2	4	1
32.	SMPN 3 Sungai Aur	6	5	1	5	1	5	1
33.	SMPN 4 Sungai Aur	2	1	1	1	1	1	1
34.	SMPN 5 Sungai Aur	1	0	1	0	1	0	1
35.	SMPN 1 Sungai Beremas	27	14	13	8	19	13	14
36.	SMPN 2 Sungai Beremas	9	6	3	6	3	6	3
37.	SMPN 3 Sungai Beremas	3	3	0	1	2	1	2
38.	SMPN 1 Talamau	24	3	21	7	17	7	17
39.	SMPN 2 Talamau	17	7	10	8	9	12	5
40.	SMPN 3 Talamau	16	8	8	10	6	14	2
41.	SMPN 4 Talamau	6	6	0	4	2	5	1
	<b>Jumlah</b>	<b>758</b>	<b>275</b>	<b>483</b>	<b>289</b>	<b>469</b>	<b>372</b>	<b>386</b>

b. Menentukan Ukuran Sampel

Untuk menentukan besarnya sampel digunakan kriteria sebagai berikut:

1. Kesalahan sampel yang ditolerir peneliti ( $e$ ) = 0,10
2. Confident interval 95%

Sehingga besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$e = Z_{1/2\alpha} \sqrt{pq/n}$$

$$0,10 = 1,96 \sqrt{\frac{(0,5)(0,5)}{n}}$$

$$0,01 = 3,84 \left[ \frac{0,25}{n} \right]$$

$$n = \frac{(3,84)(0,25)}{0,01}$$

$$n = 96$$

Rumus ini merupakan rumus yang dianggap konservatif karena tidak didasarkan pada perbandingan kelompok variabel dalam populasi (lihat Kenkel, 1981:329).

c. Menentukan subjek

Untuk menentukan subjek penelitian diambil secara acak melalui undian pada masing-masing strata, setelah terlebih dahulu menulis nomor setiap anggota populasi pada secarik kertas, kemudian digulung. Hal ini dilakukan agar setiap anggota mempunyai kesempatan atau peluang yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

**Tabel 3: Jumlah Sampel untuk Setiap Strata**

Sertifikasi	Masa Kerja	Pangkat/Gol	Jlh	Sampel	Pembulatan
Belum	$\leq 10$ th	$\leq$ III/C	101	12.79	13
		$>$ III/C	4	0.51	1
	$> 10$ th	$\leq$ III/C	34	4.31	4
		$>$ III/C	344	43.57	44
Sudah	$\leq 10$ th	$\leq$ III/C	137	17.35	17
		$>$ III/C	0	0.00	0
	$> 10$ th	$\leq$ III/C	51	6.46	6
		$>$ III/C	87	11.02	11
<b>Jumlah</b>			<b>758</b>		<b>96</b>

Setelah ditentukan subjek penelitian melalui pembulatan setiap strata, diperoleh sampel sebanyak 96 orang.

#### **D. Definisi Operasional**

Berdasarkan kajian teoritis pada Bab II maka untuk penelitian ini diajukan definisi operasional sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan kepala sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan persepsi guru terhadap cara kerja kepala sekolah melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dari definisi operasional di atas dapat dirumuskan indikator penelitian yang

meliputi; (1) cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan, (2) cara kepala sekolah membuat keputusan, (3) cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang, dan (4) upaya kepala sekolah menumbuhkembangkan inisiatif guru-guru.

## **2. Iklim kerjasama**

Iklim kerjasama adalah suasana kerjasama yang terjadi antar personil sekolah karena adanya hubungan yang menunjukkan saling keterbukaan, keakraban, saling mempercayai, saling menghargai dan saling pengertian serta penerimaan terhadap keputusan bersama sekaligus melaksanakannya dengan penuh semangat demi mencapai tujuan bersama, sedangkan yang menjadi indikatornya adalah: (1) kesediaan saling membantu, (2) sikap saling mempercayai, (3) menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain, dan (4) keakraban hubungan antar pribadi.

## **3. Komunikasi interpersonal**

Komunikasi interpersonal dalam penelitian ini adalah komunikasi antara seorang guru dengan guru lainnya, dengan kepala sekolah, tata usaha, dan dengan siswa yang terjadi dalam lingkungan sekolah. Indikator komunikasi interpersonal adalah: (1) keterbukaan dalam menyampaikan kritik terhadap orang lain, (2) keterbukaan dalam menyampaikan kesulitan yang dirasakan terhadap orang lain, (3) keterbukaan dalam menyampaikan keinginan terhadap orang lain, (4) merasakan kesulitan orang lain, (5) merasakan harapan orang lain, (6)

keikutsertaan merasakan kesenangan orang lain, (7) menghargai hasil karya orang lain, (8) berfikir positif tentang suatu kejadian, (9) memperhatikan tentang kemanfaatan sesuatu, (10) mempercayai informasi yang disampaikan oleh orang lain, (11) menghargai gagasan orang lain, (12) mengakui kekurangan yang dimiliki, (13) menggurui orang dalam bicara, (14) menghargai ide yang disampaikan lawan bicara, (15) keharmonisan dalam berkomunikasi antara yang satu dengan yang lainnya, (16) adanya aturan-aturan dalam berkomunikasi, (17) terjadinya saling potong memotong dalam pembicaraan, (18) menanggapi pertanyaan-pertanyaan orang lain dengan serius, dan (19) mendengarkan dulu apa yang dibicarakan orang sebelum menanggapi.

#### **4. Displin kerja**

Disiplin kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan-aturan tertentu tanpa pamrih dan kepentingan pribadi yang dilandasi oleh tanggung jawab. Variabel disiplin kerja diukur berdasarkan: (1) ketaatan guru melaksanakan tugas-tugas, (2) berusaha menepati jadwal pelajaran, (3) berusaha mengajarkan semua materi pelajaran yang terdapat dalam kurikulum, (4) membuat program pengajaran, (5) kesadaran guru memajukan tugas-tugas pengajaran, (6) menjelaskan kembali materi yang belum difahami siswa, (7) mendiskusikan permasalahan yang terjadi di dalam kelas dengan wali kelas atau kepala sekolah, (8) memberikan dorongan kepada siswa

untuk belajar dengan baik, (9) tanggung jawab guru dalam bidang pengajaran dan pembinaan siswa, (10) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan di luar jam pelajaran, (11) memilih metode yang sesuai dengan bahan yang disampaikan, dan (12) membuat catatan tentang hasil pengamatan sehari-hari tentang suasana kelas.

#### **5. Kinerja guru**

Kinerja guru adalah unjuk kerja guru sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Adapun indikator kinerja guru adalah: (1) menyusun rencana pengajaran, (2) melaksanakan program pengajaran, (3) menilai hasil pengajaran, dan (4) menganalisis hasil pengajaran.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Data mengenai kelima variabel dalam penelitian ini, baik variabel eksogen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) maupun variabel endogen ( $Y_1$ ,  $Y_2$ , dan  $Z$ ), dikumpulkan dengan menggunakan angket model skala Likert. Dengan melakukan penjabaran alternative respons dalam bentuk kontinum berbentuk opini (pendapat) dengan menggunakan alternative: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), dan Tidak Pernah (TP).

Butir pernyataan yang dijawab responden diberi bobot dengan skor 5, 4, 3, 2, dan 1, apabila pernyataan positif dan untuk pernyataan yang negative maka diberi bobot 1, 2, 3, 4, dan 5.

Penyusunan angket masing-masing variabel dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

1. Pembuatan kisi-kisi berdasarkan indikator variabel
2. Penyusunan butir-butir pernyataan sesuai dengan indikator variabel
3. Melakukan analisis rasional untuk melihat kesesuaian dengan indikator serta ketepatan menyusun butir angket dari segi aspek yang diukur. Penyusunan butir-butir pernyataan pada instrument yang sesuai dengan kisi-kisi variabel memerlukan konsultasi dengan pembimbing agar diperoleh butir-butir yang memenuhi validitas konstruk.

**Tabel 4: Kisi-kisi Instrumen pengumpulan Data**

No	Variabel	Indikator	Jumlah Butir
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )	1. Cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan	7
		2. Cara kepala sekolah membuat keputusan	10
		3. Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang	4
		4. Upaya kepala sekolah menumbuhkan kembangkan inisiatif guru-guru	13
2.	Iklim Kerjasama (X <sub>2</sub> )	1. Kesiediaan saling membantu	10
		2. Sikap saling mempercayai	7
		3. Sikap menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain	13
		4. Keakraban hubungan antar pribadi	6

3.	Komunikasi Interpersonal (X <sub>3</sub> )	1. Keterbukaan mengirim dan menerima pesan	12
		2. Kepercayaan terhadap pesan	6
		3. Saling mendukung	10
		4. Empati	9
		5. Sikap Positif	7
4.	Disiplin Kerja (X <sub>4</sub> )	1. Ketaatan guru melaksanakan tugas-tugas	10
		2. Kesadaran guru memajukan tugas-tugas pengajaran	6
		3. Tanggungjawab guru dalam bidang pengajaran dan pembinaan siswa	12
		4. Keteladanan guru dalam pengajaran	6
5.	Kinerja Guru (Y)	1. Menyusun rencana pembelajaran	18
		2. Melaksanakan program pembelajaran	8
		3. Menilai hasil pembelajaran	25

#### F. Uji Coba Instrumen

Untuk memperoleh instrument yang sah dan handal dilakukan uji coba dengan prosedur sebagai berikut: (1) penentuan responden uji coba, (2) pengujian uji coba, dan (3) menganalisis butir hasil uji coba instrument.

Instrument penelitian ini diujicobakan kepada responden yang termasuk dalam populasi yang sama (diambil 35 orang) dari populasi atau

sampel. Angket yang disebar kepada responden uji coba dapat dikembalikan seluruhnya. Selanjutnya untuk mendapatkan butir pernyataan yang sah dan handal, maka dilakukan uji kesahihan instrument (validitas) dan uji kehandalan instrument (reabilitas). Kedua analisis pengolahannya menggunakan program SPSS versi 20.

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan angket kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, disiplin kerja, dan kinerja guru SMPN Pasaman Barat. Pelaksanaannya 2 bulan setelah uji coba dilakukan, dengan melakukan pengambilan data angket.

### **H. Analisis Data**

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur atau *path analysis*. Analisis data dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 20 dengan langkah-langkah:

#### 1. Analisis deskripsi data

Analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran berapa frekwensi data, kecenderungan normal dan tingkat pencapaian responden. Menurut Arikunto (2002:245) total capaian responden merupakan suatu ukuran untuk menghitung masing-masing kategori jawaban dari deskriptif

variabel, dan mengetahui tingkat pencapaian responden pada masing-masing variabel dengan menggunakan rumus :

$$TP = \frac{\text{Skor rata-rata}}{\text{Skor maksimum}} \times 100\%$$

TP = Tingkat pencapaian variabel

Adapun pengkategorian nilai pengujian responden digunakan klasifikasi Sudjana (2009:78) sebagai berikut:

**Tabel. 5. Rentang Kategori Ketercapaian Variabel**

NO	Rentang Persentase %	Interpretasi
1	90 - 100	Sangat Baik
2	80 - 89	Baik
3	65 - 79	Cukup
4	55 - 64	Kurang
5	0 - 55	Kurang Sekali

## 2. Pengujian persyaratan analisis

Teknik yang digunakan dalam melakukan pengujian persyaratan analisis adalah:

- a. Uji normalitas data menggunakan pendekatan *Kolmogrov-Smirnov Test*.
- b. Uji linearitas dengan regresi  $X_1$  atas  $Y_1$ ,  $X_2$  atas  $Y_1$ ,  $X_1$  atas  $Y_2$ ,  $X_2$  atas  $Y_2$ ,  $Y_1$  atas  $Y_2$ ,  $X_1$  atas  $Z$ ,  $X_2$  atas  $Z$ ,  $Y_1$  atas  $Z$ , dan  $Y_2$  atas  $Z$
- c. Uji Signifikansi melalui analisis F-regresi

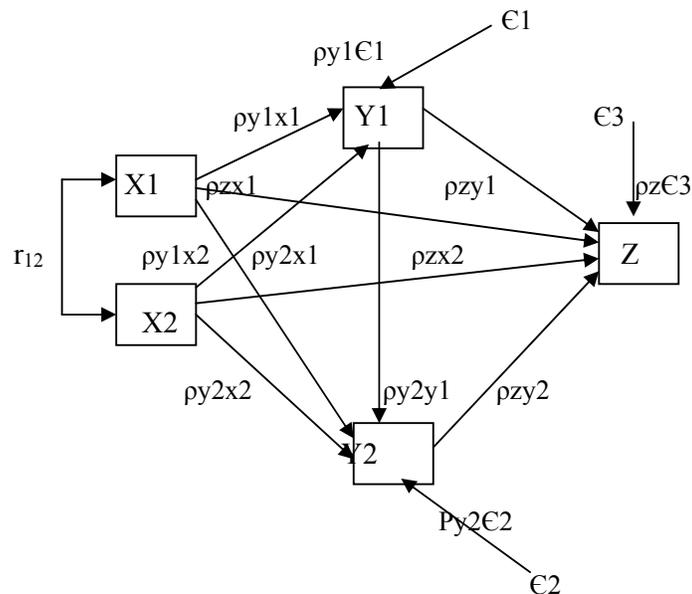
## 3. Pengujian hipotesis

Teknik yang digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan *path analysis* sebagai berikut:

- a. Membuat model hipotesis yaitu;

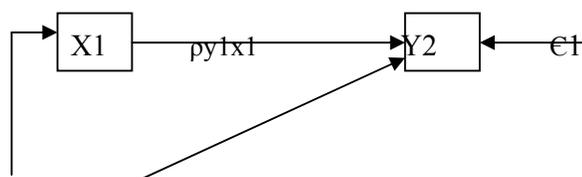
- $Y_1 = F(X_1; X_2)$  , kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal.
- $Y_2 = F(X_1; X_2; Y_1)$ , kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru.
- $Z = F(X_1; X_2; Y_1; Y_2)$ , kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

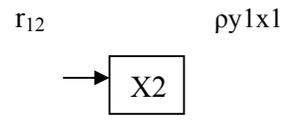
b. Membuat diagram jalur dan persamaan struktur



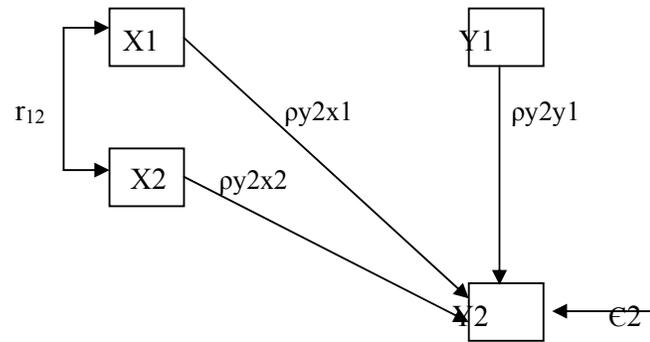
c. Menguji masing-masing hipotesis untuk tiap sub struktur:

- Sub struktur 1

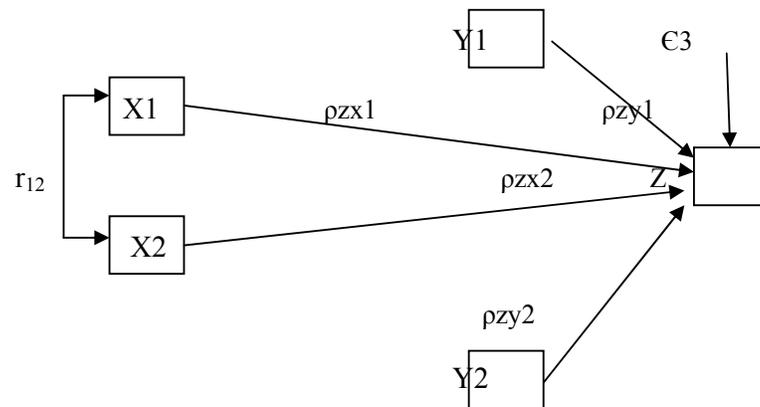




➤ Sub struktur 2



➤ Sub struktur 3



- d. Dari hasil perhitungan terhadap pengujian hipotesis, dibuat persamaan strukturnya, serta makna dari hasil analisis jalur yang diperoleh.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Deskripsi Data**

Data penelitian ini terdiri dari: Kinerja Guru ( $Z$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ). Total sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 96 orang. Untuk masing-masing variabel di bawah ini akan disajikan nilai rerata, median, modus, standar deviasi, varian data, dan distribusi frekuensi skor setiap variabel serta grafik distribusi data penelitian sebagai berikut :

#### **1. Kinerja Guru ( $Z$ )**

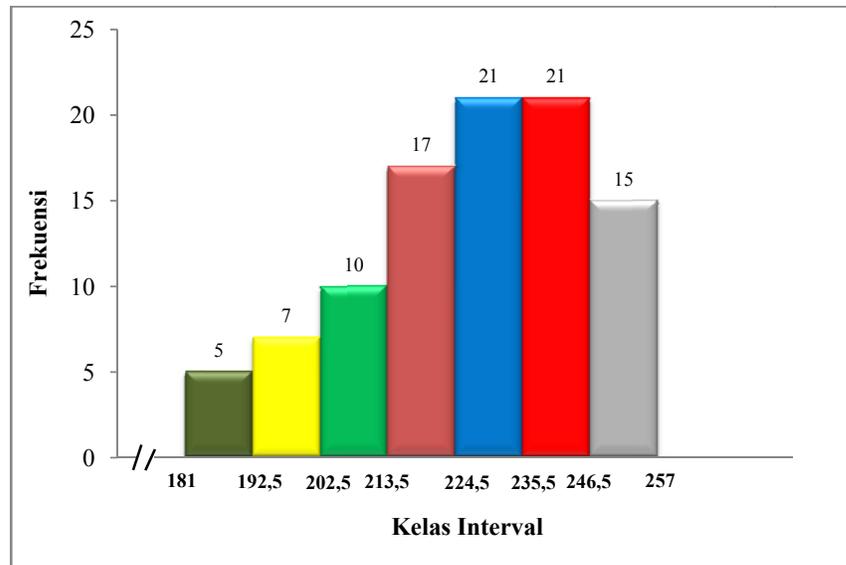
Berdasarkan distribusi data frekuensi terlihat distribusi jawaban variabel kinerja guru terdiri atas skor terendah 181 dan skor tertinggi 253, mempunyai nilai rata-rata 226,93, median 230,50, nilai modus 234, simpangan baku 18,589 dan varians 345,563, banyaknya kelas 7 dan panjang kelas 11.

Selanjutnya rangkuman hasil deskripsi data frekuensi kinerja guru sebelum diberikan model disusun dalam Tabel 5 dan Gambar 2 berikut ini:

**Tabel 6 Distribusi Frekuensi Skor Data  
Kinerja guru**

<b>No.</b>	<b>Kelas Interval</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
1	181-191	5	5.21
2	192-202	7	7.29
3	203-213	10	10.42
4	213-224	17	17.71
5	225-235	21	21.88
6	236-246	21	21.88
7	247-257	15	15.63
	Jumlah	96	100.00

Terlihat pada tabel bahwa sebanyak 21,88 % guru berada pada skor rata-rata, sebanyak 40,63 % berada di bawah skor rata-rata dan sebanyak 37,50 % berada pada skor di atas harga rata-rata. Agar terlihat lebih jelas, maka pada data tabel di atas disajikan histogram sebagai berikut :



Gambar 3: Histogram Distribusi Variabel Kinerja Guru (Z)

Secara Umum tingkat capaian responden Kinerja Guru (Z) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor sangat baik yakni 90,00%. Analisis tingkat capaian indikator terlihat pada tabel 6 dibawah ini.

**Tabel. 7 Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Kinerja Guru (Z)**

No	Indikator	Jumlah butir	Skor ideal	Rata-rata	TCR	Kategori
1	Penyusunan rencana pembelajaran	18	90	82.64	91.82%	Sangat Baik
2	Pelaksanaan kegiatan pembelajaran	8	40	36.92	92.29%	Sangat Baik
3	Penilaian prestasi peserta didik	25	125	107.38	85.90%	Baik

Berdasarkan dari tabel di atas tingkat capaian responden pada indikator Penilaian prestasi peserta didik sebesar 85,90%, berada pada kategori baik berbeda dengan indikator lain yang tingkat pencapaiannya berada pada kategori sangat tinggi, oleh sebab itu maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )

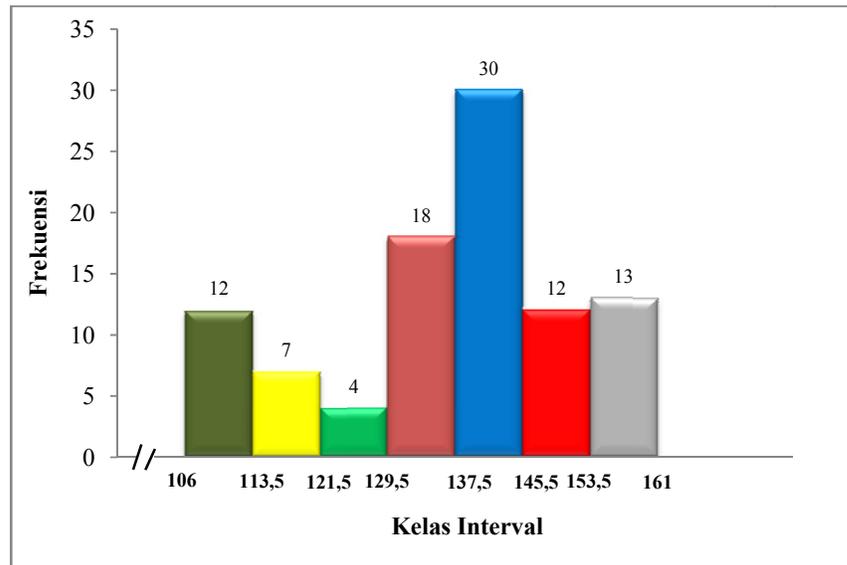
Berdasarkan distribusi data frekuensi terlihat distribusi jawaban variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terdiri atas skor terendah 106 dan skor tertinggi 159, mempunyai nilai rata-rata 136,62, median 140, nilai modus 143, simpangan baku 14,410 dan varians 207,647, banyaknya kelas 7 dan panjang kelas 8.

Selanjutnya rangkuman hasil deskripsi data frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebelum diberikan model disusun dalam Tabel 7 dan Gambar 3 berikut ini:

**Tabel 8 Distribusi Frekuensi Skor Data  
Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Presentase (%)
1	106-113	12	12.50
2	114-121	7	7.29
3	122-129	4	4.17
4	130-137	18	18.75
<b>5</b>	138-145	30	31.25
6	146-153	12	12.50
7	154-161	13	13.54
	Jumlah	96	100.00

Terlihat pada tabel bahwa sebanyak 31,25% guru berada pada skor rata-rata, sebanyak 42,71 % berada di bawah skor rata-rata dan sebanyak 26,04 % berada pada skor di atas harga rata-rata. Agar terlihat lebih jelas, maka pada data tabel di atas disajikan histogram sebagai berikut :



Gambar 4: Histogram Distribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)

Secara umum tingkat capaian responden Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor cukup baik yakni 79,96%. Analisis tingkat capaian indikator terlihat pada tabel 8 dibawah ini.

**Tabel. 9 Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)**

No	indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan	7	35	29.39	83.96%	Baik
2	Cara kepala sekolah membuat keputusan	10	50	39.30	78.60%	Cukup
3	Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang	4	20	15.24	76.20%	Cukup
4	Upaya kepala sekolah menumbuh kembangkan inisiatif guru-guru	13	65	52.70	81.07%	Baik

Berdasarkan dari tabel di atas tingkat capaian responden pada indikator cara kepala sekolah membuat keputusan sebesar 78,60%, dan cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang sebesar 76,20% berada pada kategori cukup, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

### 3. Iklim Kerjasama ( $X_2$ )

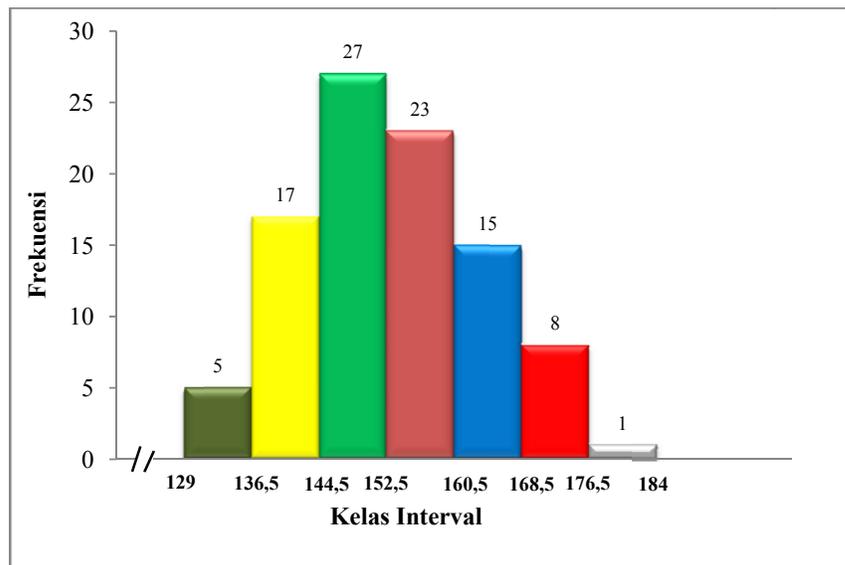
Berdasarkan distribusi data frekuensi terlihat distribusi jawaban variabel Iklim Kerjasama terdiri atas skor terendah 129 dan skor tertinggi 178, mempunyai nilai rata-rata 152,73, median 152, nilai modus 145, simpangan baku 11,164 dan varians 124,642, banyaknya kelas 7 dan panjang kelas 8.

Selanjutnya rangkuman hasil deskripsi data frekuensi Iklim Kerjasama sebelum diberikan model disusun dalam Tabel 9 dan Gambar 4 berikut ini:

**Tabel 10 Distribusi Frekuensi Skor Data  
Iklim Kerjasama**

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Presentase (%)
1	129-136	5	5.21
2	137-144	17	17.71
3	145-152	27	28.13
<b>4</b>	<b>153-160</b>	<b>23</b>	<b>23.96</b>
<b>5</b>	161-168	15	15.63
6	169-176	8	8.33
7	177-184	1	1.04
	Jumlah	96	100.00

Terlihat pada tabel bahwa sebanyak 23,96 % guru berada pada skor rata-rata, sebanyak 51,04 % berada di bawah skor rata-rata dan sebanyak 25,00 % berada pada skor di atas harga rata-rata. Agar terlihat lebih jelas, maka pada data tabel di atas disajikan histogram sebagai berikut :



Gambar 5: Histogram Distribusi Variabel Iklim Kerjasama (X<sub>2</sub>)

Secara umum tingkat capaian responden Iklim Kerjasama (X<sub>2</sub>) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor baik yakni 84,72%. Analisis tingkat capaian indikator terlihat pada tabel 10 dibawah ini.

**Tabel. 11 Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Iklim Kerjasama (X<sub>2</sub>)**

No	Indikator	Jumlah butir	Skor ideal	Rata-rata	TCR	Kategori
1	Kesediaan saling membantu	10	50	41.84	83.69%	Baik
2	Sikap saling mempercayai	7	35	29.54	84.40%	Baik
3	Sikap menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain	13	65	56.64	87.13%	Baik
4	Keakraban hubungan antar pribadi	6	30	25.09	83.65%	Baik

Berdasarkan dari tabel di atas tingkat capaian responden pada indikator Kesediaan saling membantu sebesar 83,69%, dan Keakraban hubungan antar pribadi sebesar 83,65% berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

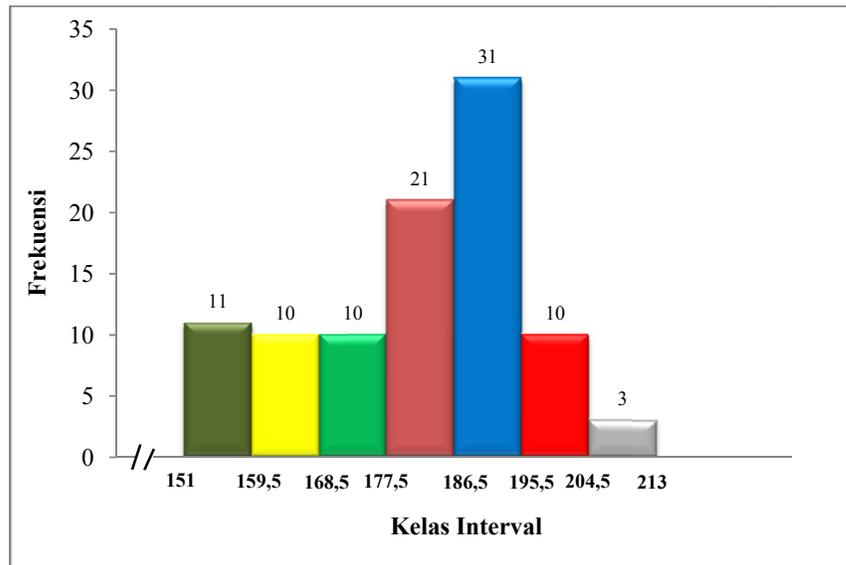
#### 4. Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>)

Berdasarkan distribusi data frekuensi terlihat distribusi jawaban variabel Komunikasi Interpersonal terdiri atas skor terendah 151 dan skor tertinggi 209, mempunyai nilai rata-rata 181,54, median 185, nilai modus 188, simpangan baku 14,239 dan varians 202,756, banyaknya kelas 7 dan panjang kelas 7. Selanjutnya rangkuman hasil deskripsi data frekuensi Komunikasi Interpersonal sebelum diberikan model disusun dalam Tabel 11 dan Gambar 5 berikut ini:

**Tabel 12 Distribusi Frekuensi Skor Data Komunikasi Interpersonal**

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Presentase (%)
1	151-159	11	11.46
2	160-168	10	10.42
3	169-177	10	10.42
<b>4</b>	<b>178-186</b>	<b>21</b>	<b>21.88</b>
5	187-195	31	32.29
6	196-204	10	10.42
7	205-213	3	3.13
	Jumlah	96	100.00

Terlihat pada tabel bahwa sebanyak 21,88 % guru berada pada skor rata-rata, sebanyak 32,29 % berada di bawah skor rata-rata dan sebanyak 45,83% berada pada skor diatas harga rata-rata. Agar terlihat lebih jelas, maka pada data tabel diatas disajikan histogram sebagai berikut :



Gambar 6: Histogram Distribusi Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>)

Secara umum tingkat capaian responden Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor baik yakni 82,71%. Analisis tingkat capaian indikator terlihat pada tabel 12 dibawah ini.

**Tabel. 13 Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>)**

No	Indikator	Jumlah butir	Skor ideal	Rata-rata	TCR	Kategori
1	Keterbukaan mengirim dan menerima pesan	12	60	48.08	80.14%	Baik
2	Kepercayaan terhadap pesan	6	30	25.45	84.83%	Baik
3	Saling mendukung	10	50	42.39	84.77%	Baik
4	Empati	9	45	37.16	82.57%	Baik
5	Sikap positif	7	35	28.43	81.22%	Baik

Berdasarkan dari tabel di atas tingkat capaian responden pada indikator Keterbukaan mengirim dan menerima pesan sebesar 80,14%, dan Sikap positif sebesar 81,22% berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

## 5. Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>)

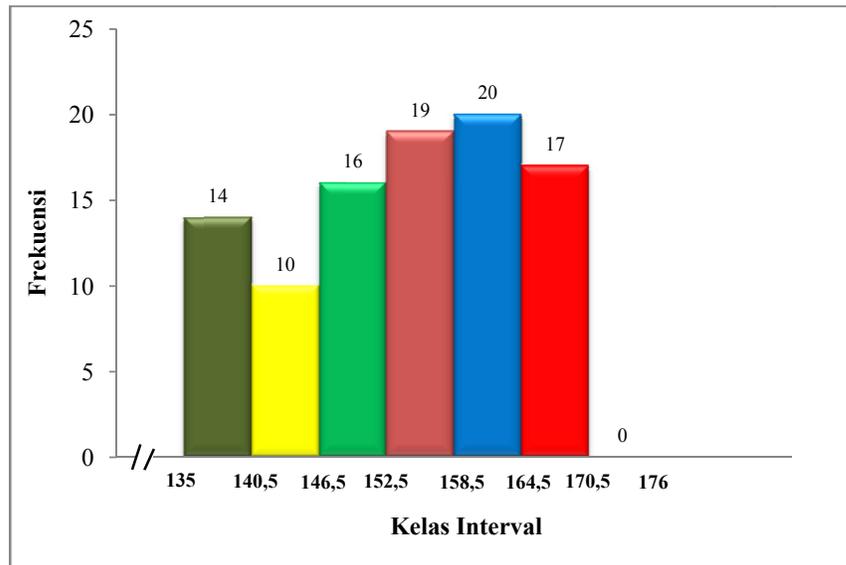
Berdasarkan distribusi data frekuensi terlihat distribusi jawaban variabel disiplin kerja terdiri atas skor terendah 135 dan skor tertinggi 170, mempunyai nilai rata-rata 153,19, median 156, nilai modus 164, simpangan baku 10,159 dan varians 103,210, banyaknya kelas 7 dan panjang kelas 6.

Selanjutnya rangkuman hasil deskripsi data frekuensi disiplin kerja sebelum diberikan model disusun dalam Tabel 13 dan Gambar 6 berikut ini:

**Tabel 14 Distribusi Frekuensi Skor Data  
Disiplin kerja**

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Presentase (%)
1	135-140	14	14.58
2	141-146	10	10.42
3	147-152	16	16.67
<b>4</b>	<b>153-158</b>	<b>19</b>	<b>19.79</b>
<b>5</b>	159-164	20	20.83
6	165-170	17	17.71
7	171-176	0	0.00
	Jumlah	96	100.00

Terlihat pada tabel bahwa sebanyak 19,79 % guru berada pada skor rata-rata, sebanyak 41,67 % berada di bawah skor rata-rata dan sebanyak 38,54 % berada pada skor di atas harga rata-rata. Agar terlihat lebih jelas, maka pada data tabel di atas disajikan histogram sebagai berikut :



Gambar 7: Histogram Distribusi Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>)

Secara umum tingkat capaian responden Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor sangat baik yakni 90,51%. Analisis tingkat capaian indikator terlihat pada tabel 14 dibawah ini.

**Tabel. 15 Tingkat Capaian Responden Per Indikator Variabel Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>)**

No	Indikator	Jumlah butir	Skor ideal	Rata-rata	TCR	Kategori
1	Ketaatan Guru	10	50	45.88	91.75	Sangat Baik
2	Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas	6	30	26.40	87.99	Baik
3	Tanggungjawab guru terhadap tugas	12	60	54.01	90.02	Sangat Baik
4	Keteladanan guru dalam pengajaran	6	30	27.69	92.29	Sangat Baik

Berdasarkan dari tabel di atas tingkat capaian responden pada indikator Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas sebesar 87,99%, berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

## **B. Pengujian Persyaratan Analisis Data.**

Berhubung pengolahan data kajian penelitian menggunakan pengujian statistik dengan teknik analisis jalur (*path analysis*), maka perlu dilakukan pengujian persyaratan analisis, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk menarik kesimpulan, dalam penelitian ini uji persyaratan yang dimaksud meliputi pengujian normalitas sebaran data, pengujian homogenitas, pengujian linearitas hubungan dan pengujian signifikansi persamaan regresi.

### **1. Pengujian Normalitas Sebaran Data.**

Tujuan pengujian normalitas sampling adalah untuk menguji asumsi bahwa distribusi *sampling* dari sampel mendekati atau mengikuti normalitas populasi. Keadaan *sampling* yang normal penting karena merupakan persyaratan penggunaan statistik untuk pengujian hipotesis.

Uji normalitas yang peneliti gunakan yaitu dengan pendekatan *Kolmogrov-Smirnov Test*. Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika skor ASym Sig >  $\alpha = 0,05$  maka  $H_a$  diterima, artinya data tersebut berdistribusi normal.
- Jika skor ASym Sig <  $\alpha = 0,05$  maka  $H_a$  ditolak artinya data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan pengujian normalitas yang dilakukan terhadap responden yaitu meliputi variabel Kinerja Guru ( $Z$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) dapat diungkapkan hasilnya (lihat lampiran), sedangkan rangkuman analisis pengujian normalitas sebaran data sebagaimana tergambar pada tabel 15 di bawah ini.

**Tabel 16 : Rangkuman Analisis Uji Normalitas (n = 96)**

No	Variabel	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )	1.224	0,100	Normal
2.	Iklm Kerjasama (X <sub>2</sub> )	0.668	0,764	Normal
3.	Komunikasi Interpersonal (Y <sub>1</sub> )	1.204	0,110	Normal
4	Disiplin Kerja (Y <sub>2</sub> )	1.163	0,134	Normal
5	Kinerja Guru (Z)	1.146	0,145	Normal

Keterangan:  $\alpha = 0,05$

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian normalitas di atas ternyata hipotesis 0 (nol) bagi variabel Kinerja Guru (Z), Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>), Iklm Kerjasama (X<sub>2</sub>), Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>) dapat diterima, artinya dalam kajian penelitian ini populasi berdistribusi normal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh data dari setiap variabel berdistribusi secara normal dan dapat digunakan dalam analisis kajian penelitian.

## **2. Pengujian Linearitas Hubungan.**

Untuk mengetahui linear-tidaknya hubungan setiap variabel, maka peneliti melakukan kajian uji linearitas variabel Kinerja Guru (Z), Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>), Iklm Kerjasama (X<sub>2</sub>), Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>).

Artinya dalam kajian ini dapat disimpulkan bahwa apabila dibuat *scatter* diagram dari nilai setiap variabel, yaitu Kinerja Guru (Z), Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>), Iklm Kerjasama (X<sub>2</sub>), Komunikasi Interpersonal (Y<sub>1</sub>), dan Disiplin Kerja (Y<sub>2</sub>) sehingga apabila ditarik garis lurus akan tergambar pancaran titik-titik dari ke dua nilai variabel tersebut.

Sedangkan pengujian linearitas data digunakan rumus statistik, yaitu uji-F, untuk penghitungan uji-F tersebut peneliti menggunakan program komputer *SPSS for Window Release 16,5*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah :

- Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah linear.
- Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah tidak linear.

Kesimpulan signifikansi hasil uji-F dapat diketahui apabila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , sehingga hasil kajian penelitian dikategorikan berada pada taraf signifikansi 0,05, dan data penelitian dinyatakan mengikuti model regresi linear. Sebaliknya bila  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05, maka data dinyatakan tidak mengikuti model regresi linear, untuk mengetahui hasil penghitungan uji F peneliti menggunakan program komputer *SPSS for Window Release 16,5*.

Selanjutnya peneliti akan mengungkapkan hasil kajian keberartian dan linearitas bentuk regresi variabel Kinerja Guru (Z), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ).

**a. Keberartian dan Linearitas Bentuk Regresi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Z).**

Berdasarkan hasil analisis data digambarkan bahwa  $F_{hitung} = 0,784$ . Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05(33;1)$  adalah sebesar 4,139. sehingga  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , dengan demikian hipotesis nol diterima dan bentuk regresi dapat dinyatakan linear pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , artinya bentuk regresi yang

digunakan untuk variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) dikategorikan linear.

**b. Keberartian dan Linearitas Bentuk Regresi antara Iklim Kerjasama ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ ).**

Berdasarkan hasil analisis data digambarkan bahwa  $F_{hitung} = 2,028$ . Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05_{(37;1)}$  adalah sebesar 4,105. sehingga  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , dengan demikian hipotesis nol diterima dan bentuk regresi dapat dinyatakan linear pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , artinya bentuk regresi yang digunakan untuk variabel iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ) dikategorikan linear.

**c. Keberartian dan linearitas bentuk regresi antara Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ ).**

Berdasarkan hasil analisis data digambarkan bahwa  $F_{hitung} = 1,109$ . Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05_{(41;1)}$  adalah sebesar 4,079. sehingga  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , dengan demikian hipotesis nol diterima dan bentuk regresi dapat dinyatakan linear pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , artinya bentuk regresi yang digunakan untuk variabel Komunikasi Interpersonal ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) termasuk linear.

**d. Keberartian dan linearitas bentuk regresi antara Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ ).**

Berdasarkan hasil analisis data digambarkan bahwa  $F_{hitung} = 1,215$ . Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05_{(30;1)}$  adalah sebesar 4,171. sehingga  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , dengan demikian hipotesis nol diterima dan bentuk regresi dapat dinyatakan linear pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , artinya bentuk regresi yang

digunakan untuk variabel disiplin kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) termasuk linear.

**Tabel 17 : Rangkuman Hasil Pengujian Linearitas Pengaruh Variabel Penelitian dengan Menggunakan Teknik Uji F.**

No.	Jenis Hitungan	Nilai $F_{hitung}$	Nilai $F_{tabel}$	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ )	0,784	4,139	Linear
2.	Iklim Kerjasama ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ )	2,028	4,105	Linear
3.	Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ )	1,109	4,079	Linear
4	Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ )	1,215	4,171	Linear

Berdasarkan hasil pengujian linearitas pengaruh setiap variabel penelitian yang dilakukan melalui uji-F, menunjukkan bahwa terdapat hubungan linearitas antar variabel yang satu dengan lainnya, artinya berdasarkan teoritis data memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam uji hipotesis penelitian.

### 3. Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi.

Analisis regresi dilakukan bertujuan untuk mencari apakah terdapat persamaan regresi dari hasil kajian sehingga dapat dinyatakan signifikan atau tidak. Artinya apabila nilai signifikan  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar atau sama dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05, maka persamaan regresi dinyatakan signifikan. Namun, bila nilai signifikan  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01, maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan.

Sebaliknya jika nilai  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ , maka persamaan regresi yang diperoleh dinyatakan tidak signifikan, akan tetapi apabila hasil persamaan regresi tersebut signifikan atau sangat signifikan, maka hasil

analisis regresi tersebut dapat digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian dengan model analisis jalur (*path analysis*) dengan catatan bahwa bila ternyata hasil  $F_{hitung}$  tidak signifikan maka harus dicari teknik analisis lain.

Analisis regresi tentang pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ), kinerja guru sebagai variabel endogen memperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 255,693. Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 4,81 dan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 7,31. Dengan demikian hipotesis diterima pada taraf signifikansi 0,01. Berdasarkan hasil  $F_{hitung}$  tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi analisis jalur ini sangat signifikan, sehingga dikategorikan memenuhi persyaratan untuk pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis regresi yang menganalisis pengaruh variabel iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Z$ ), di mana diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 125,381. Sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 4,81 dan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 7,31.

Dengan demikian hipotesis diterima pada taraf signifikansi 0,01. Karenanya dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi analisis jalur ini sangat signifikan, sehingga memenuhi persyaratan untuk pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Hasil analisis selanjutnya adalah persamaan regresi pengaruh variabel komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Z$ ), sehingga diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 259,745.  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 4,81 dan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 7,31.

Dengan demikian hipotesis diterima pada taraf signifikansi 0,01. Oleh karena itu dapat disimpulkan, bahwa persamaan regresi analisis jalur ini sangat signifikan, sehingga memenuhi persyaratan untuk pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Hasil analisis selanjutnya adalah persamaan regresi pengaruh variabel Disiplin kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ), sehingga diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 412,483.  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 4,81 dan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 7,31.

Dengan demikian hipotesis diterima pada taraf signifikansi 0,01. Oleh karena itu dapat disimpulkan, bahwa persamaan regresi analisis jalur ini sangat signifikan, sehingga memenuhi persyaratan untuk pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

**Tabel 18 : Rangkuman Hasil Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi.**

No.	Jalur Hubungan	Nilai $F_{hitung}$	Nilai $F_{hitung(0,05)}$	Nilai $F_{hitung(0,01)}$	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Z$ )	255,693	4,81	7,31	Sangat Signifikan
2	Iklm Kerjasama ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru ( $Z$ )	125,381	4,81	7,31	Sangat Signifikan
3	Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Z$ )	259,745	4,81	7,31	Sangat Signifikan
4	Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) dengan Kinerja guru ( $Z$ )	412,483	4,81	7,31	Sangat Signifikan

### **C. Pengujian Hipotesis.**

Setelah melakukan pengujian pemenuhan persyaratan analisis sebagai kajian penelitian, selanjutnya peneliti melakukan pengujian hipotesis penelitian yang dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

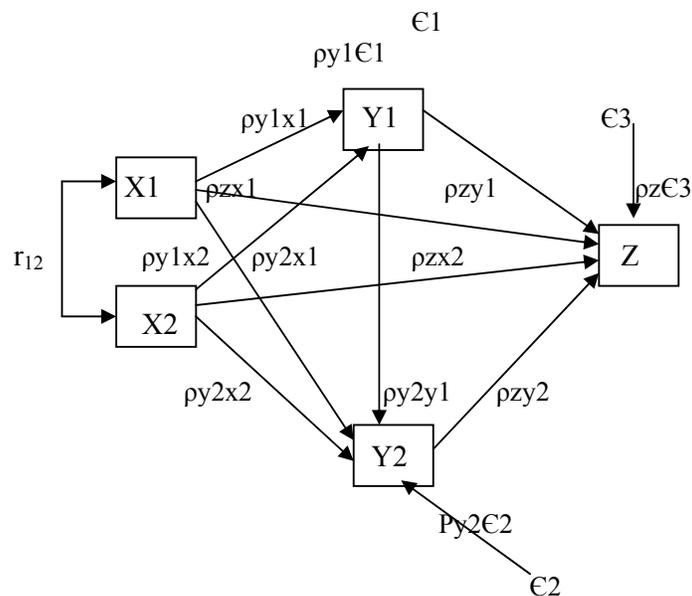
#### **1. Pengajuan Model Konseptual.**

Berdasarkan hasil kajian teori dapat dirumuskan kerangka berpikir dalam bentuk model konseptual, sekaligus hipotesis kajian penelitian seperti paradigma model hubungan antar variabel. Adapun hipotesis yang akan diuji berdasarkan model konseptual adalah sebagai berikut :

1.  $Y_1 = F (X_1; X_2)$ , kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal.
2.  $Y_2 = F (X_1; X_2; Y_1)$ , kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru.
3.  $Z = F (X_1; X_2; Y_1; Y_2)$ , kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

## 2. Model Analisis Jalur.

Model analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung setiap variabel yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan konsepsi di atas dapat dilihat dalam spesifikasi model analisis, sebagaimana tergambar dalam gambar analisis jalur (*path analysis*) 4.6 berikut ini.



Gambar 8 : Model analisis tentang pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ).

### 3. Mengoperasikan Model Analisis dengan Komputer.

Berdasarkan hasil analisis diatas, selanjutnya akan diuraikan pengoperasian model analisis jalur (*path analysis*) dengan pentahapan sebagai berikut :

#### a. Mengidentifikasi Koefisien Jalur.

Berdasarkan hasil analisis regresi bertingkat dapat ditentukan masing-masing koefisien jalur sebagai berikut:

$$\text{Regresi tahap 1 Beta } X_1 Y_1 = 0,578 \text{ (t = 6,793) } = \rho_{y1x1}$$

$$\text{Regresi tahap 2 Beta } X_2 Y_1 = 0,345 \text{ (t = 3,184) } = \rho_{y1x2}$$

$$\text{Regresi tahap 1 Beta } X_1 Y_2 = 0,376 \text{ (t = 4,403) } = \rho_{y2x1}$$

$$\text{Regresi tahap 2 Beta } X_2 Y_2 = 0,212 \text{ (t = 2,884) } = \rho_{y2x2}$$

$$\text{Regresi tahap 3 Beta } Y_1 Y_2 = 0,372 \text{ (t = 4,368) } = \rho_{y2y1}$$

$$\text{Regresi tahap 1 Beta } X_1 Z = 0,248 \text{ (t = 4,374) } = \rho_{zx1}$$

$$\text{Regresi tahap 2 Beta } X_2 Z = 0,156 \text{ (t = 3.364) } = \rho_{zx2}$$

$$\text{Regresi tahap 3 Beta } Y_1 Z = 0,259 \text{ (t = 4.596) } = \rho_{zy1}$$

$$\text{Regresi tahap 4 Beta } Y_2 Z = 0,392 \text{ (t = 6,235) } = \rho_{zy2}$$

#### Keterangan:

Beta = Koefisien regresi terstandar, digunakan sebagai koefisien jalur

$\rho_{y1x1}$  = Koefisien jalur antara  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$\rho_{y1x2}$  = Koefisien jalur antara  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$\rho_{y2x1}$  = Koefisien jalur antara  $X_3$  terhadap  $Y_2$

$\rho_{y2x2}$  = Koefisien jalur antara  $X_4$  terhadap  $Y_2$

$\rho_{y2y1}$  = Koefisien jalur antara  $Y_1$  terhadap  $Y_2$

$\rho_{zx1}$  = Koefisien jalur antara  $X_1$  terhadap  $Z$

$\rho_{zx2}$  = Koefisien jalur antara  $X_2$  terhadap  $Z$

$\rho_{zy1}$  = Koefisien jalur antara  $Y_1$  terhadap  $Z$

$\rho_{zy2}$  = Koefisien jalur antara  $Y_2$  terhadap  $Z$

$\rho_{e1}$  = Koefisien jalur untuk residual  $X_1$  dan  $X_2$ , terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}\rho_{e2} &= \text{Koefisien jalur untuk residual } X_1, X_2, \text{ dan } Y_1 \text{ terhadap } Y_2 \\ \rho_{e3} &= \text{Koefisien jalur untuk residual } X_1, X_2, Y_1, \text{ dan } Y \text{ terhadap } Z\end{aligned}$$

**b. Menghitung Koefisien Jalur untuk Residual.**

Dengan menggunakan rumus  $\sqrt{(1-R^2)}$  maka dapat dihitung koefisien jalur untuk residual setiap variabel tergantung sebagai berikut:

- 1) Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), terhadap Komunikasi Interpersonal ( $Y$ ).

$$\begin{aligned}e_1 &= \sqrt{(1-R^2)} \\ &= \sqrt{(1-0,609)} \\ &= \sqrt{0,391} \\ &= \mathbf{0,625}\end{aligned}$$

- 2) Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) iklim kerjasama ( $X_2$ ) dan komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ), terhadap disiplin kerja ( $Y_2$ ).

$$\begin{aligned}e_2 &= \sqrt{(1-R^2)} \\ &= \sqrt{(1-0,739)} \\ &= \sqrt{0,261} \\ &= \mathbf{0,510}\end{aligned}$$

- 3) Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) iklim kerjasama ( $X_2$ ) komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) dan Disiplin Kerja ( $Y_2$ ), terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

$$\begin{aligned}
 e_2 &= \sqrt{(1 - R^2)} \\
 &= \sqrt{(1 - 0,751)} \\
 &= \sqrt{0,906} \\
 &= \mathbf{0,307}
 \end{aligned}$$

**Keterangan:**

- $e_1$  = Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan iklim kerjasama ( $X_2$ ), terhadap komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ).
- $e_2$  = Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan iklim kerjasama ( $X_2$ ), dan komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ )
- $e_2$  = Koefisien jalur untuk residual Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan iklim kerjasama ( $X_2$ ), komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) dan Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ )
- $R^2$  = Koefisien determinasi pada masing-masing jalur
- 1 = Bilangan konstan

#### 4. Menguji Signifikansi Pengaruh.

Hasil analisis regresi dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) diperoleh nilai  $t = 6,793$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

- 2) Demikian pula berdasarkan analisis pengaruh iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) diperoleh nilai  $t = 3,184$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan. Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ).
- 3) Selanjutnya dalam analisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai  $t = 4,403$  sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36,

dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ).

- 4) Selanjutnya dalam analisis pengaruh iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai  $t = 2,884$  sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ).

- 5) Dari analisis pengaruh komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai  $t = 3,30$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap Disiplin Kerja ( $Y_2$ ).

- 6) Dari analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) diperoleh nilai  $t = 4,374$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

- 7) Dari analisis pengaruh iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) diperoleh nilai  $t = 3.364$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung iklim kerjasama ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

- 8) Dari analisis pengaruh komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) diperoleh nilai  $t = 4.596$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

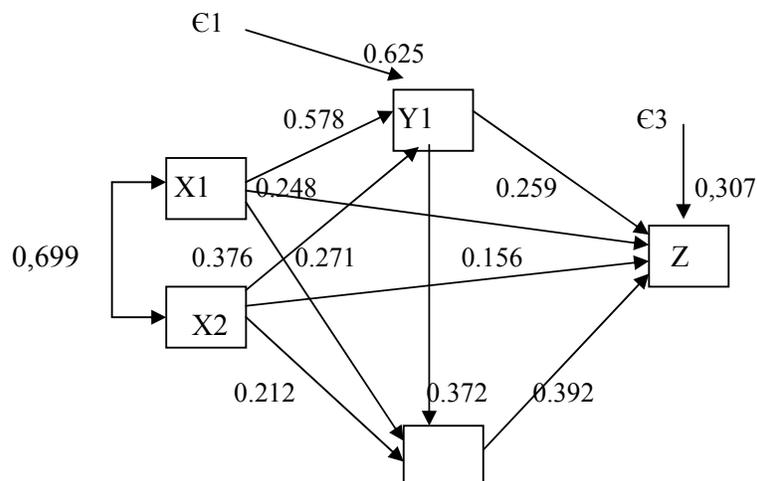
Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

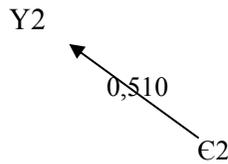
- 9) Dari analisis pengaruh Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) diperoleh nilai  $t = 6,235$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,66 dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,36, dengan demikian hipotesis diterima  $\alpha = 0,01$ , sehingga dapat dikategorikan dalam kajian penelitian ini sebagai sangat signifikan.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,01 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ).

### 5. Mengisi Koefisien Jalur ke dalam Model.

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen serta model kajian analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan peneliti, maka dapat disajikan koefisien jalur sebagaimana tergambar di bawah ini :





Gambar 9 : Skor Model analisis tentang pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ ).

## 6. Merangkum Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Memperhatikan model yang disajikan di atas dimana terdapat koefisien jalur sehingga ditemukan harga  $\rho_{x_1y_1} = 0,578$ ,  $\rho_{x_2y_1} = 0,271$ ,  $\rho_{x_1y_2} = 0,376$ ,  $\rho_{x_2y_2} = 0,212$ ,  $\rho_{y_1y_2} = 0,372$ ,  $\rho_{x_1z} = 0,248$ ,  $\rho_{x_2z} = 0,156$ ,  $\rho_{y_1z} = 0,259$ , dan  $\rho_{y_2z} = 0,292$ , dengan demikian dapat disusun rekapitulasi baik pengaruh secara kausal langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan hasil sebagaimana diuraikan di bawah ini.

**Tabel 19. Proses Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pengaruh total tentang variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ )**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal				Total
	Langsung	Tidak langsung			
		Melalui $Y_1$	Melalui $Y_2$	Melalui $Y_1$ dan $Y_2$	
X1 terhadap Y1	$\rho_{x_1y_1}$	-	-	-	$\rho_{x_1y_1}$
X1 terhadap Y2	$\rho_{x_1y_2}$	$\rho_{x_1y_1} \rho_{y_1y_2}$	-	-	$\rho_{x_1y_2} + \rho_{x_1y_1} \rho_{y_1y_2}$
X1 terhadap Z	$\rho_{x_1z}$	$\rho_{x_1y_1} \rho_{y_1z}$	$\rho_{x_1y_2} \rho_{y_2z}$	$\rho_{x_1y_1} \rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$	$\rho_{x_1z} + \rho_{x_1y_1} \rho_{y_1z} + \rho_{x_1y_2} \rho_{y_2z} + \rho_{x_1y_1} \rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$
X2 terhadap Y1	$\rho_{x_2y_1}$	-	-	-	$\rho_{x_2y_1}$
X2 terhadap Y2	$\rho_{x_2y_2}$	$\rho_{x_2y_1} \rho_{y_1y_2}$	-	-	$\rho_{x_2y_2} + \rho_{x_2y_1} \rho_{y_1y_2}$
X2 terhadap Z	$\rho_{x_2z}$	$\rho_{x_2y_1} \rho_{y_1z}$	$\rho_{x_2y_2} \rho_{y_2z}$	$\rho_{x_2y_1} \rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$	$\rho_{x_2z} + \rho_{x_2y_1} \rho_{y_1z} + \rho_{x_2y_2} \rho_{y_2z} + \rho_{x_2y_1} \rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$
Y1 terhadap Y2	$\rho_{y_1y_2}$	-	-	-	$\rho_{y_1y_2}$
Y1 terhadap Z	$\rho_{y_1z}$	-	$\rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$	-	$\rho_{y_1z} + \rho_{y_1y_2} \rho_{y_2z}$
Y2 terhadap Z	$\rho_{y_2z}$	-	-	-	$\rho_{y_2z}$

Berdasarkan hasil perhitungan manual maka didapatkan hasil rangkuman dekomposisi koefisien jalur, terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 20. Kesimpulan Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pengaruh total tentang variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Iklim Kerjasama ( $X_2$ ), dan Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Z$ )**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal				Total
	Langsung	Tidak langsung			
		Melalui $Y_1$	Melalui $Y_2$	Melalui $Y_1$ dan $Y_2$	
$X_1$ terhadap $Y_1$	0.578				0.578
$X_1$ terhadap $Y_2$	0.376	0.215			0.591
$X_1$ terhadap $Z$	0.248	0.150	0.147	0.084	0.629
$X_2$ terhadap $Y_1$	0.271				0.271
$X_2$ terhadap $Y_2$	0.212	0.101			0.313
$X_2$ terhadap $Z$	0.156	0.070	0.083	0.040	0.349
$Y_1$ terhadap $Y_2$	0.372				0.372
$Y_1$ terhadap $Z$	0.259		0.146		0.405
$Y_2$ terhadap $Z$	0.392				0.392

Berdasarkan perhitungan hasil analisis prosentase di atas diketahui ternyata terdapat pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen yaitu variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), iklim kerjasama ( $X_2$ ), komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ), Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel endogen yaitu Kinerja Guru ( $Z$ ).

Ternyata dari hasil kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa sumbangan terbesar yang mempengaruhi Kinerja Guru SMPN se-Pasaman Barat, baik langsung maupun tidak langsung yaitu berasal dari variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Z$ ) dengan angka pengaruh kausal sebesar 0,629.

## 7. Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur

### a. Sub Struktur - 1

Analisis pengujian hipotesis terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 21. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1**

Pengaruh antarvariabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Hasil Pengujian	Koefisien Determinan	Koefisien Variabel lain
X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>1</sub>	0,578	6,793	72,479	Ho ditolak	0,609 atau 60,9%	0,491
X <sub>2</sub> Terhadap Y <sub>1</sub>	0,271	3,184		Ho ditolak		atau 49,1%

Dari tabel di atas dapat diungkapkan bahwa koefisien korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal adalah sangat signifikan yaitu dengan  $F_{hitung} 72,479 > F_{tabel} = 5,18$  pada  $\alpha=0,01$  dan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ . Temuan ini menolak Ho dan Ha diterima, yakni kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal. diketahui koefisien determinasi terhadap pasangan data kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap komunikasi interpersonal sebesar 0,609 maka besar pengaruhnya adalah 60,90%.

### b. Sub Struktur - 2

Analisis pengujian hipotesis terhadap kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 22. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2**

Pengaruh antarvariabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Hasil Pengujian	Koefisien Determinan	Koefisien Variabel lain
X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>2</sub>	0,376	4,403	87,051	Ho ditolak	0,860 atau 86,0%	0,140 atau 14,0%
X <sub>2</sub> Terhadap Y <sub>2</sub>	0,212	2,884		Ho ditolak		
Y <sub>1</sub> Terhadap Y <sub>2</sub>	0,372	4,368		Ho ditolak		

Dari tabel di atas dapat diungkapkan bahwa koefisien korelasi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru adalah sangat signifikan yaitu dengan  $F_{hitung} 87,051 > F_{tabel} = 4,13$  pada  $\alpha=0,01$  dan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ . Temuan ini menolak Ho dan Ha diterima, yakni kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru. diketahui koefisien determinasi terhadap pasangan data kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap disiplin kerja guru sebesar 0,860 maka besar pengaruhnya adalah 86,0%.

**c. Sub Struktur - 3**

Analisis pengujian hipotesis terhadap kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 23. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 3**

Pengaruh antarvariabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Hasil Pengujian	Koefisien Determinan	Koefisien Variabel lain
X <sub>1</sub> terhadap Z	0,248	4,374	219,661	Ho ditolak	0,906 atau 90,6%	0,094 atau 9,4%
X <sub>2</sub> Terhadap Z	0,156	3.364		Ho ditolak		
Y <sub>1</sub> Terhadap Z	0,259	4.596		Ho ditolak		
Y <sub>2</sub> Terhadap Z	0,392	6,235		Ho ditolak		

Dari tabel di atas dapat diungkapkan bahwa koefisien korelasi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru adalah sangat signifikan yaitu dengan  $F_{hitung} 219,661 > F_{tabel} = 3,83$  pada  $\alpha=0,01$  dan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ . Temuan ini menolak Ho dan Ha diterima, yakni kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru. diketahui koefisien determinasi terhadap pasangan data kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 0,906 maka besar pengaruhnya adalah 90,6%.

#### **D. Pembahasan**

Berdasarkan hasil data deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat tingkat capaian respondennya adalah sebagai berikut :

**Pertama**, hasil tingkat capaian responden pada variabel kinerja guru ( $Z$ ) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor sangat baik yakni 90,00%. Kemudian digambarkan variabel pada indikator Penilaian prestasi peserta didik sebesar 85,90%, berada pada kategori baik berbeda dengan indikator lain yang tingkat pencapaiannya berada pada kategori sangat tinggi, oleh sebab itu maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

**Kedua**, Secara umum tingkat capaian responden Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor cukup baik yakni 79,96%. Berdasarkan dari tingkat capaian responden pada indikator cara kepala sekolah membuat keputusan sebesar 78,60%, dan cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang sebesar 76,20% berada pada kategori cukup dan merupakan yang terendah dibandingkan indikator yang lain, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

**Ketiga**, Tingkat capaian responden Iklim Kerjasama ( $X_2$ ) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor baik yakni 84,72%. Berdasarkan dari tingkat capaian responden pada indikator kesediaan saling membantu sebesar 83,69%, dan Keakraban hubungan antar pribadi sebesar 83,65% berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

**Keempat**, Secara umum tingkat capaian responden Komunikasi Interpersonal ( $Y_1$ ) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor baik

yakni 82,71%. Berdasarkan dari tingkat capaian responden pada indikator Keterbukaan mengirim dan menerima pesan sebesar 80,14%, dan Sikap positif sebesar 81,22% berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

**Kelima**, Secara umum tingkat capaian responden Disiplin Kerja ( $Y_2$ ) di SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat berada pada skor sangat baik yakni 90,51%. Berdasarkan dari tingkat capaian responden pada indikator Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas sebesar 87,99%, berada pada kategori baik namun terendah dibandingkan indikator-indikator lainnya, maka perlu ditingkatkan agar lebih baik.

Kemudian berdasarkan perolehan data dan hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), iklim kerjasama ( $X_2$ ), dan komunikasi interpersonal ( $Y_1$ ), pendidikan orang tua ( $X_4$ ) terhadap variabel konsep diri ( $X_5$ ) dan Kinerja Guru ( $Z$ ). Selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Pertama**, Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung secara signifikan terhadap komunikasi interpersonal dengan besar pengaruhnya adalah 60,10%.

**Kedua**, kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual berpengaruh signifikan baik

langsung maupun tidak langsung terhadap disiplin kerja guru dengan besar pengaruh adalah 73,9%

**Ketiga**, kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru dengan besar pengaruh adalah 90,6%

Kepemimpinan adalah cara pemimpin atau pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan. Kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan yang lebih mementingkan hubungan yang baik dengan bawahan. Robert (2008:5) menjelaskan, Pemimpin harus memiliki kinerja yang tinggi, terpercaya, dan dihargai memiliki integritas moral yang dapat diandalkan dan keyakinan yang memotivasi agar dapat meningkatkan kerjasama serta mampu meningkatkan kinerja oranglain pada tingkat yang lebih tinggi. Selanjutnya Nawawi (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bisa bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Oleh karena itu jelaslah bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah terhadap guru sebagai bawahan terhadap kinerja guru, jika kepala sekolah lebih mementingkan hubungan yang baik dengan guru, maka kinerja guru akan meningkat. Begitu pula sebaliknya bila kepala sekolah lebih mementingkan tugas atau pencapaian tujuan dengan mengabaikan hubungan dengan guru, maka kinerja guru akan menurun, sehingga berpengaruh kepada menurunnya organisasi atau

lembaga. Dengan demikian semakin jelaslah, bahwa kepemimpinan kepala sekolah, menentukan kinerja guru dalam mewujudkan pengajaran yang efektif.

Kohler (1978) mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem hubungan-hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan kerja sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Untuk itu dalam mencapai tujuan sekolah sangat dibutuhkan sekali kerjasama yang baik antara sesama personil yang ada di sekolah tersebut. Sebagai suatu tim kerjasama tentulah sangat diperlukan suasana yang harmonis dan menyenangkan demi kelancaran proses pendidikan dan pengajaran di sekolah, sebab suasana yang menyenangkan akan dapat mendorong guru melaksanakan tugasnya secara giat dan penuh semangat.

Rekan kerja yang baik, hubungan sesama yang harmonis dan kondisi kerja yang menyenangkan merupakan faktor yang dapat menimbulkan kegairahan dalam bekerja. Namun sebaliknya jika suasana yang terjadi adalah suasana yang kurang bersahabat dan tidak harmonis, hal ini akan menimbulkan perasaan yang tidak nyaman, bahkan mungkin dapat terjadi konflik di antara sesama guru, ini akan mengakibatkan rasa ketidakpuasan dan rasa kehilangan gairah dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut maka iklim kerjasama dan kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan paling banyak dua orang komunikator, komunikasi interpersonal diduga mempunyai hubungan dengan motivasi kerja guru. Karena komunikasi interpersonal yang berjalan efektif akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya

komunikasi interpersonal yang kurang menyenangkan akan mendorong individu-individu dalam organisasi akan malas bekerja.

Agar kinerja dapat ditingkatkan maka diperlukan hubungan komunikasi interpersonal yang baik antara sesama anggota dalam organisasi atau sekolah. Guru sebagai pelaku operasional di dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah harus mempunyai kecakapan mengajar dan memiliki pengetahuan tertentu untuk ditransferkan kepada siswa, guru juga harus dapat memberikan contoh kepada siswa termasuk disiplin. Selanjutnya I.B. Wursanto (1978: 150) mengatakan bahwa kinerja didasari oleh faktor-faktor antara lain: a) disiplin yang tinggi, b) antusias kerja, c) loyalitas yang tinggi, d) terpenuhinya kebutuhan fisik, e) kreatifitas dan inisiatif yang tinggi. Untuk mencapai motivasi kerja yang tinggi maka diperlukan adanya disiplin kerja yang tinggi bagi segenap anggota organisasi atau guru. Atas dasar uraian-uraian di atas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

**Keempat**, melihat pengaruh langsung dan tidak langsung (melalui  $Y_1; Y_2$  serta  $Y_1$  dan  $Y_2$ ) dan Pengaruh total berdasarkan skor pengaruh kausal antara lain 1) Pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Y_1$  adalah sebesar 0,578; 2) Pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Y_2$  adalah sebesar 0,376; 3) Pengaruh tidak langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  adalah sebesar 0,215; 4) Pengaruh total  $X_1$  terhadap  $Y_2$  adalah sebesar 0,591; 5) pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,248; 6) pengaruh tidak langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_1$  adalah sebesar 0,150; 7) pengaruh tidak langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_2$  adalah sebesar 0,147; 8) pengaruh tidak langsung variabel

$X_1$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_1$  dan  $Y_2$  adalah sebesar 0,084; 9) Pengaruh total  $X_1$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,629. 10) Pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Y_1$  adalah sebesar 0,271; 11) Pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Y_2$  adalah sebesar 0,212; 12) Pengaruh tidak langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  adalah sebesar 0,101; 13) Pengaruh total  $X_2$  terhadap  $Y_2$  adalah sebesar 0,313; 14) pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,156; 15) pengaruh tidak langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_1$  adalah sebesar 0,070; 16) pengaruh tidak langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_2$  adalah sebesar 0,083; 17) pengaruh tidak langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_1$  dan  $Y_2$  adalah sebesar 0,040; 18) Pengaruh total  $X_2$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,349; 19) pengaruh langsung variabel  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  adalah sebesar 0,372; 20) pengaruh langsung variabel  $Y_1$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,259; 21) pengaruh tidak langsung variabel  $Y_1$  terhadap  $Z$  melalui  $Y_2$  adalah sebesar 0,146; 22) pengaruh Total variabel  $Y_1$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,405; 18) Pengaruh langsung  $Y_2$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 0,392;

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diupayakan sesuai dengan prosedur dan menghasilkan penelitian yang akurat, namun diyakini tidak akan luput dari kesalahan, maka penelitian ini juga terdapat beberapa keterbatasan dan kelemahan sebagai berikut:

**Pertama**, penelitian ini hanya terbatas pada SMPN se-Kabupaten Pasaman Barat, sehingga populasi dan sampel hanya terbatas pada Kabupaten Pasaman Barat saja.

**Kedua**, adanya kemungkinan responden menjawab pernyataan tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya yang dialami atau dirasakannya, sehingga data yang terkumpul tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

**Ketiga**, kemungkinan terdapat bias dalam jawaban responden terhadap jawaban yang sesungguhnya, hal ini disebabkan waktu pengumpulan data oleh responden tidak pada suasana yang tepat.

**Keempat**, faktor-faktor lain yang berkontribusi dalam Kinerja Guru diyakini masih banyak yang lain, hal ini belum terungkap karena penelitian hanya membatasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan sebelum penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama maupun individual terhadap komunikasi interpersonal. Artinya semakin baik status kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama, maka komunikasi interpersonalnya akan semakin baik pula, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama, maka semakin rendah pula komunikasi interpersonal yang dimiliki individu tersebut.
2. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal secara bersama maupun individual terhadap disiplin kerja guru. Artinya semakin baik status kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal, maka disiplin kerja guru akan semakin baik pula, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, dan komunikasi interpersonal, maka semakin rendah pula disiplin kerja tersebut.
3. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal,

dan disiplin kerja secara bersama maupun individual berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik status kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja, maka kinerja guru akan semakin baik pula, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja, maka semakin rendah pula kinerja guru tersebut.

## **B. Implikasi Penelitian**

1. Peningkatan komunikasi interpersonal melalui kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama.

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu hal yang berperan dalam kehidupan. Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi khususnya pada organisasi pendidikan sangat penting untuk dibentuk demi terciptanya iklim kerjasama dalam kondisi persuasif dan kondusif. Dengan demikian komunikasi interpersonal perlu dikembangkan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja guru sehingga tertanam pada sikap dan perilaku mereka untuk saling bekerja sama, saling mempunyai harapan dan saling menghargai, dan timbul saling keterbukaan. Jika guru memiliki komunikasi interpersonal yang baik maka hasil kerja yang dicapai cenderung lebih baik. Begitu pula sebaliknya jika guru belum memiliki komunikasi interpersonal yang kurang baik maka hasil kerjanya juga cenderung kurang baik pula.

Pentingnya komunikasi interpersonal sebagaimana dikemukakan oleh Jaya (1992:42) menyatakan hanya dengan komunikasi terbuka jalan

untuk menanggulangi konflik. Karena itu keterbukaan salah satu dari indikator komunikasi antar pribadi. Dalam situasi demikian guru dapat mengkomunikasikan perasaan secara jujur dan terbuka, mau mendengarkan dan memahami apa yang diungkapkan orang lain serta bersedia memecahkan persoalan yang ada.

Guru perlu bekerjasama dalam pelaksanaan tugas, baik dalam proses merencanakan pengajaran sampai kepada hasil belajar. Kerjasama antara guru sangat diharapkan dapat membantu guru memecahkan masalah yang dihadapi dalam mengelola pengajaran. Kerjasama ini dapat mencapai hasil yang diharapkan apabila berlangsung dalam iklim kerjasama yang kondusif di sekolah serta keterbukaan dalam berkomunikasi. Iklim kerja yang kondusif dan bagus akan dapat menimbulkan komunikasi interpersonal yang sangat baik terutama antara sesama guru maupun kepala sekolah sebagai atasan. Maka apabila iklim kerjasama yang dibangun tersebut tidak menyenangkan antara satu individu dengan yang lainnya saling menyakiti, tidak saling tegur sapa dan bekerja secara individu, maka hal tersebut menimbulkan komunikasi interpersonal menjadi buruk. Kepala sekolah merupakan pegawai yang bertanggung jawab untuk membina para guru dan karyawan yang berada di lingkungan kerjanya agar tercipta iklim kerja yang kondusif.

2. Meningkatkan Disiplin kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama dan komunikasi interpersonal

Disiplin seseorang terhadap tugas merupakan aspek yang sangat penting, karena seseorang yang memiliki disiplin akan memiliki kinerja yang tinggi, baik pada tugas, pimpinan maupun organisasi, karena itu, ia

harus ditanamkan secara terus-menerus, dimana disiplin kerja yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaan dan mampu menciptakan komunikasi dan iklim kerjasama yang baik. Kemudian dapat terlihat apabila seorang bawahan yang loyalitasnya tinggi kepada atasan atau lembaganya, biasanya menunjukkan sikap patuh, hormat, setia, serta disiplin yang tinggi hal ini dapat dibentuk dari kepemimpinan kepala sekolah. Di samping itu pembinaan disiplin dapat dilakukan melalui keteladanan dari pimpinan. Keteladanan pimpinan akan berpengaruh besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya. Dengan demikian kalau suatu sekolah ingin menegakkan peraturan agar guru datang tepat pada waktunya, maka pimpinan harus terlebih dahulu datang pada waktunya.

Disiplin Kerja tanpa ada komunikasi dan iklim kerjasama yang baik tentu tidak akan berjalan dengan semestinya dimana disiplin kerja membuat orang cenderung menuntut diri untuk berusaha lebih keras, agar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilakukan dengan baik. Guru tidak mempunyai disiplin kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas maka hal tersebut di atas tidak akan berhasil dengan baik. Setelah itu guru juga harus terus belajar untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mengajar. Hal ini harus diiringi oleh iklim kerjasama dan komunikasi yang berjalan dengan baik di sekolah sehingga dalam melaksanakan tugas dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini juga sangat penting peran atasan dalam meningkatkan disiplin guru, sebab atasan yang berfungsi untuk mengontrol dapat memacu semangat dan kinerja guru agar lebih disiplin. Oleh karena itu perlu sekali peningkatan

disiplin guru melalui kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama dan komunikasi interpersonal.

3. Meningkatkan Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerjasama, Komunikasi Interpersonal dan disiplin kerja guru.

Guru merupakan profesi yang selalu dituntut untuk mengedepankan keprofesionalannya dalam melaksanakan tugas di sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru sangat perlu memiliki kinerja yang tinggi, tanpa ada kinerja yang tinggi dalam melaksanakan suatu pekerjaan, apalagi pekerjaan itu pekerjaan profesional maka boleh dikatakan pekerjaan itu belum tuntas.

Untuk mencapai kinerja yang diinginkan diperlukan kemampuan yang maksimal dan proses yang cukup sehingga kinerja seseorang dapat dinilai. Kinerja yang baik tergantung dari individu yang bersangkutan untuk sadar dengan tugas dan fungsinya serta bagaimana sistem manajemen yang digunakan oleh suatu kelompok dalam suatu kegiatan. Kinerja seseorang tentu saja akan berbeda dengan orang lainnya walaupun berada dalam satu wadah sesuai dengan kepribadian orang yang bersangkutan dalam memaknai tugasnya.

Kualitas pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas profesional kinerja seorang guru. Dalam melaksanakan proses pembelajaran sangat perlu kepemimpinan kepala sekolah. Pendapat ini diperkuat oleh Siagian (2003) mengatakan bahwa fungsi-fungsi pemimpin tersebut antara lain: (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang efektif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5)

pimpinan sebagai integrator. Jika seorang pemimpin telah menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dan berkelanjutan sudah bisa dikatakan bahwa pemimpin tersebut telah memiliki keprofesionalan diri sebagai pemimpin.

### C. **Saran**

Berdasarkan implikasi di atas maka dapat disimpulkan saran sebagai berikut :

1. Guru SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat, dapat meningkatkan kinerja dengan melakukan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta forum seminar ilmiah lainnya.
2. Guru SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat supaya meningkatkan disiplin kerja agar kinerja guru dapat lebih meningkat, dengan menimbulkan rasa kepatuhan terhadap peraturan, mentaati norma-norma yang ada, memunculkan rasa kesadaran terhadap tugas, memiliki rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dan melakukan peningkatan serta pengembangan diri dalam rangka pencapaian tugas bagi guru-guru yang sering tidak melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku di sekolah, diadakan diskusi, seminar dan ceramah tentang bagaimana peningkatan disiplin kerja, baik tingkat daerah maupun nasional
3. Guru dan warga sekolah lainnya pada SMPN Se-Kabupaten Pasaman Barat supaya dapat menumbuhkan kerjasama, dengan adanya sikap saling membantu sehingga akan tercipta iklim kerjasama yang kondusif di

sekolah. Dengan iklim kerjasama yang kondusif ini di harapkan akan menimbulkan komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja. Maka perlu kontrol dari kepala sekolah sebagai atasan dalam menciptakan komunikasi yang baik di sekolah hingga timbul rasa senang dan ketenangan di sekolah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru, serta melalui kegiatan olah raga bersama, majelis taklim dan acara perlombaan antar masyarakat sekolah seperti; olah raga, kesenian, dan lainnya.

4. Bagi guru perlu upaya peningkatan disiplin terutama dalam hal kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas agar kinerja guru dapat ditingkatkan, yakni dengan cara dilakukan peningkatan dan pengembangan diri dalam rangka pencapaian tugas dengan adanya tanggung jawab yang diberikan kepada kepala sekolah terhadap guru, kemudian adanya *reward* dan *punishment* yang diberlakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan disiplin guru.
5. Bagi guru dan kepala sekolah, komunikasi interpersonal di sekolah harus ditingkatkan agar lebih baik terutama dalam hal keterbukaan pesan dan pengembangan sikap positif salah satu contohnya dengan bertemu satu sama lain secara personal. Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti, menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan, menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain, merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti, memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

6. Bagi seluruh elemen di sekolah perlu meningkatkan iklim kerjasama agar kinerja guru dapat meningkat terutama dalam aspek saling membantu dan keakraban hubungan antar pribadi agar menjadi lebih baik dengan melalui kegiatan yang mengakrabkan semua masyarakat sekolah seperti kegiatan pengajian bersama, temu ramah dan lain sebagainya.
7. Bagi kepala sekolah perlu adanya upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah khususnya dalam aspek membuat keputusan dan mendelegasikan kewenangan dengan cara mengikuti seminar nasional yang berkaitan dengan manajemen sekolah dan mengikuti pelatihan-pelatihan yang bersifat serupa.
8. Bagi kepala sekolah dalam memimpin bawahan atau seluruh masyarakat sekolah untuk senantiasa memberikan masukan dan mendorong guru untuk lebih meningkatkan perhatiannya terhadap Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Kerja dalam peningkatan Kinerja Guru pada seluruh perangkat sekolah.
9. Kemudian bagi guru dan kepala sekolah perlu untuk meningkatkan kinerja khususnya dalam hal penilaian prestasi peserta didik salah satunya dengan upaya menumbuhkan motivasi anak dan memacu semangatnya agar mau berkompetisi ataupun dengan mengikutsertakan dan memfasilitasi anak-anak yang berbakat untuk mengikuti lomba tingkat daerah, provinsi, nasional maupun internasional.
10. Untuk Dinas Pendidikan perlu adanya dukungan baik moril maupun materil terhadap instansi sekolah yang berada di kabupaten Pasaman Barat.

11. Untuk LPMP Sumatera Barat perlu dilakukan pelatihan bagi guru-guru khususnya guru-guru yang telah disertifikasi dan kepala sekolah dalam peningkatan mutu, selain itu mengadakan workshop dan lomba-lomba dengan membuat program khusus tahunan di samping program-program yang sudah ada.
12. Untuk pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan agar meningkatkan kinerja guru dengan memperkuat kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja melalui suatu pola pembinaan yang terencana dan terprogram dengan baik.

## KEPUSTAKAAN

- Abbas, Syarifuddin. 2000. *Kontribusi Motivasi Kerja dan Kebiasaan Berkomunikasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Sumatera Barat*. Tesis. (tidak dipublikasikan) UNP.
- Admosudirjo, Prayudi. 1979. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Akdon. 2011. *Strategic Manajement For Educational Management*. Bandung : Alfabeta.
- Al-Rawajfih, Khader; Fong, Soon Fook; Idrus, Sharifah Norhaidah Syed. 2010. "Effects of Principals' Support on Teachers' Self-Efficacy in Integrating e-learning in the Jordanian Discovery School". *Modern Applied Science*, Published by Canadian Center of Science and Education; Vol 4 , no 9, September 2010. access 4 januari 2014.
- Anatan, Lina; Ellitan, Lena. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia ,Cetakan Kedua*. Alfabeta : Bandung.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (1990). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bafadal, I. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Borich, Gary. 2011. *Effective Teaching Methods*. Boston: NCATE
- Cangara, Hafield. 2010. *Pengantar Ilmu Komunikasi Edisi Revisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Cheng, Jao Nan. 2013. "The Effect Of Kindergarten Principals' Leadership Behaviors On Teacher Work Performance" *Proquest Journal* volume 41.2 page 251-262. [http:// search.proquest.com](http://search.proquest.com), access 1 january 2014.
- Cullen, Jack and Len D innocenzo. 2000. *Memaksimalkan kinerja*. New Delhi : Pustaka Bisnis Global Gemini Books.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Motivasi Kepemimpinan dan efektifitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

- \_\_\_\_\_, Sudarwan. 2003. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 2011. *Pengembangan Profesi Guru : Dari Pra-Jabatan, Induksi, Ke Profesional Madani*. Jakarta : Kencana.
- Depdikbud. 2000. *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Devito, Ahmad. 2001. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Angkasa.
- DiGennaro, Florence D; Martens, Brian K; Kleinmann, Ava E. 2007. "A Comparison of Performance Feedback Procedures on Teachers' Treatment Implementation Integrity and Students' Inappropriate Behavior In Special Education Classrooms". *Journal of Applied Behavior Analysis*; Fall 2007; 40, 3, page 447; ProQuest Nursing & Allied Health Source. access 1 januari 2014.
- Easterbrooks, Susan R; Mordica, Joyce A. 2000. "Teacher' Ratings of Fuctional Communication in Students with Cochlear Implants". *American annals of deaf*; Mar 2000; 145,1, Page 54; access 1 januari 2014.
- Effendi, Onong Uchjana. (1991). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung : Penerbit Alumni
- Engkoswara, Komariah Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Fetriwati. 2002. "Kontribusi Komitmen Guru dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Bukittinggi", Tesis Pascasarjana UNP. Padang.
- Fitz Jac-enz. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, American Management Association.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gistituati, Nurhizrah. 2012. *Konsep Dasar Manajemen Sekolah dan Manajemen Program Akademik*. Padang: UNP Press.
- Gintings, Abdorrakhman. 2010. *Esensi Praktis Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Humaniora
- Goldhaber. (1986). *Organization Communication*. Dubuque: Brow Publisher.
- Gong, Tao; Zimmeru, Laurie; Hoffer, Harry E. 2013. "The Effects Of Transfomational Leadership and The Sense of Calling on Job Burnout

- Among Special Education Teachers*". Journal of School Leadership, Volume 23. access 20 januari 2014.
- Goodman, Carol A. 2006. "*Teaching Manual Communication to Preservice Teachers of Deaf in an Accredited Comprehensive Undergraduate Teacher Preparation Program*". American annals of deaf; Spring 2006; 151,1, Page 5; access 1 januari 2014.
- Hadari, Nawawi. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hassan, Abdul Hammed S. 2012. "*Effect of Personal, Psychological and Organizational Characteristics of Senior Teachers on the Effectiveness of the Organizational/Social Capital in the School of the Sultanate of Oman*". International Journal of Arts & Science. access 1 januari 2014.
- Herbert G. Heneman dkk. 2013. "*Teacher Performance Pay Programs and Necessary Communication Action*". Journal of School Public Relation volume 34 page 114. access 1 january 2014.
- Hoyyi, Abdul. 2013. *Path Analysis Modeling Effect of Principal Leadership and Incentives for Teacher Performance*. Prosiding Seminar Nasional Statistika Universitas Diponegoro : Semarang.
- Idris, Jamaluddin. 2007. *Sekolah efektif dan guru efektif*. Yogyakarta: Suluh Press.
- Idrus, Ali. 2009. *Dasar-dasar Kependidikan*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Irianto, J. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendikia: Surabaya.
- Iswanto, Yun. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jama, Jalius. 2003. "*Hakekat Desentralisasi Pendidikan pada Era Otonomi Daerah*" *Makalah*: Disampaikan pada Seminar Pendidikan dalam rangka hari Pendidikan Nasional, 15 Mei 2003.
- Johannesen, Richard L. 1996. *Etika Komunikasi*. Bandung : Rosda Karya.
- Knight, Stephanie L.; Lloyd, Gwendolyn M.; Arbaugh, Fran; Edmondson, Jacqueline, Norlan, James Jr; McDonald, Scott P.; Whitney, Anne Elrod. 2013 "*Talking Accross the Diciplines*". Journal of Teacher Education 64(5) 376-377. American Associations of Colleges for Theacher Education. access 4 januari 2014.
- Kohler, Jerry. W.. 1978. *Organization Communication*, New York : Holt, Rinehart and Winston.

- Liliweri Alo. 1997. *Komunikasi Antarpribadi*, Bandung, PT. Citra Aditya Bakti.
- Masaong, Prof. Dr. Abd. Kadim dan Drs Arfan A. Tilome. 2011. *M.H.I Kepemimpinan berbasis multiple intelegence*. Alfabeta : Bandung.
- Miftah, Thoha, 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Munandar, Utami. 2009. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat* Jakarta :PT. Rineka Cipta.
- Mulyasa, E.. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nelson, Roy; Merrill, Ray M; Thibeault, Susan; Gray, Steven D; Smith, Elaine M. 2004. "Voice Disorders in Teachers and the General Population: Effects on WorkPerformance, Attendance, and Fture Career Choice". *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*; Jun 2004; 47, 3 page 542; ProQuest Nursing & Allied Health Source. access 1 januari 2014.
- Neuschel, Robert P.. 2008. *The Servant Leader Pemimpin Yang Melayani Mengerakan Kekuatn Orang-Orang Anda*. Akademia : Jakarta.
- Ngalim Purwanto. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Onorato, Michael. 2013. " Transformational Leadership Style In The Educational Sector : An Empirical Study Of Corporate Managers And Educational Leaders " . *Academy Of Educational Leadhershship Journal* volume 17 number 1 page 33. access 1 january 2014.
- Poerwadarminta. 1996. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2005. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan : Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 1980. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Pierce, Stephanie. 2014. "Examining the Relationship Beetween Collective Teacher Efficacy and Emotional Intelligence of Elementary School Principals". *Journal of School Leadership*, Volume 24. access maret 2014.

- Rathel, Jeanna Marie; Drasgow, Erik; Christle, Christine C. 2008. *“Effects of Supervisor Performance Feedback on Increasing Preservice Teacher’s Positive Communication Behaviors with Students with Emotional and Behavioral Disorders”*. Journal of Emotional and Behaviors Disorders; jun 2008; 16,2, page 67; access 1 januari 2014.
- Riduan. 2010. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta
- Rosidah, Ambar Teguh Sulistiyani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Ruky, Achmad. S. 2002. *Sistem manajemen kinerja (panduan praktis untuk merancang dan meraih kinerja prima)*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Saiful Sagala. 2000. *Administrasi pendidikan kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Samovar, Larry A. 2010. *Komunikasi Lintas Budaya*. Jakarta: Salemba Humanika
- Sanusi, Ahmad. 1991. *Studi Pembangunan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Jakarta : Depdikbud IKIP Bandung.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta : Grahallmu.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Siahaan, S. M., 1991. *Komunikasi Pemahaman dan Penerapannya*. Jakarta: Gunung Mulia.
- Soemanto, Wasty dan Hendyat Soetopo. 1982. *Dasar Teori Pendidikan Dunia: Tantangan Bagi Para Pemimpin Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Soetarno, R. 1989. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta : Kanisius.
- Surbakti, E.B. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*. Jakarta : Pt Elexmedia Komputindo.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisaai*. Jakarta: Kencana.
- \_\_\_\_\_, Edy. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Toha, M. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura : Bandung.
- Tu'u, Tulus. 2004. *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: Grasindo.
- Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005. 2008. Jakarta: Visimedia.
- Undang-undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Bandung.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Profesi Kependidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara .
- Usa, La Ode. 2008. *Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja guru dan komitmen guru dengan kinerja guru SMA negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-bau*. Disetasi. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Veithrizal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Rajawali Press.
- Wiryanto, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Wursanto, I.G. 1978. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta : Kanisius.
- Yetti. 2002. *Dampak Intensitas Konflik dan Iklim terhadap Kinerja Karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Imam Bonjol Padang*. Padang : Tesis IAIN Imam Bonjol.
- Yusuf. 2003. *Motivasi Dalam Belajar*. Jakarta: P2LPTK

# **LAMPIRAN PENELITIAN**

**LAMPIRAN I**  
**INSTRUMEN PENELITIAN**

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Bacalah pertanyaan-pertanyaan berikut ini secara seksama, selanjutnya barulah menentukan pilihan dari beberapa alternatif jawaban (opsi) yang tersedia sesuai dengan yang Bapak/Ibu alami sendiri tanpa dipengaruhi oleh siapapun (jawablah dengan sejujurnya). Dalam menentukan pilihan itu, berilah tanda silang (X) pada kolom yang sesuai.

Pilihan (opsi) berikut bermakna:

SS = Sangat setuju (95% ke atas)	SL = Selalu (95% ke atas)
SJ = Setuju (75% - 94%)	SR = Sering (75% - 94%)
TT = Tidak tahu (55% - 74%)	KD = Kadang-kadang (55% - 74%)
KS = Kurang setuju (35% - 54%)	JR = Jarang (35% - 54%)
ST = Sangat tidak setuju (di bawah 35%)	TP = Tidak pernah (di bawah 35%)

Di bawah ini adalah contoh cara pengisian angket.

Contoh:

Kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru-guru dalam menjalankan tugas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kalau bapak/Ibu memang sangat setuju bahwa kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru-guru dalam menjalankan tugas, maka silangilah SS, tapi kalau sangat tidak setuju silangilah ST, dan sebagainya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam pengisian angket ini, saya sampaikan terimakasih.

*Peneliti*

### A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

	<i>Cara kepala sekolah membagi tugas</i>					
1.	Kepala sekolah bekerja sendiri, tidak membagi tugas kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah berpedoman aturan yang dibuat	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Kepala sekolah memberi tugas kepada saya sesuai dengan keahlian dan bidang saya	SS	SJ	TT	KS	ST
4.	Pusat kegiatan ada ditangan kepala sekolah. Saya patuh dengan ketentuan yang digariskan	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Dalam melaksanakan tugas, saya berpedoman kepada perintah kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Pemberian tugas baru oleh kepala sekolah kepada saya, disertai petunjuk yang jelas	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Kepala sekolah memberi pujian pada saya bila menyelesaikan tugas sebelum waktunya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Cara kepala sekolah menetapkan keputusan</i>					
8.	Setiap keputusan ditetapkan kepala sekolah tanpa musyawarah	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada saya untuk membuat keputusan sendiri	SS	SJ	TT	KS	ST
10.	Pendapat saya diperlukan oleh kepala sekolah dalam menetapkan keputusan	SS	SJ	TT	KS	ST
11.	Kepala sekolah melibatkan saya dalam pengambilan keputusan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Kepala sekolah menghormati setiap keputusan yang ditetapkan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
13.	Kepala sekolah tidak konsisten dengan setiap keputusan yang telah ditetapkannya	SS	SJ	TT	KS	ST
14.	Dalam membuat keputusan, kepala sekolah meminta pendapat saya	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Kepala sekolah menyediakan waktu tertentu untuk bertukar pikiran tentang tugas atau kebijakan yang akan diambil	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Kepala sekolah mengadakan rapat periodic guna membahas jalannya pembelajaran dan masalah-masalah yang belum selesai	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Kepala sekolah kurang memonitor apakah keputusan yang diambil dilaksanakan oleh guru atau tidak	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang</i>					
18.	Selama ini kepala sekolah tidak mendelegasikan wewenangnya kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
19.	Sebagai pemimpin kepala sekolah menganggap segala wewenang terpusat ditangannya	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Guru yang memiliki hubungan dekat dengan kepala sekolah saja yang biasanya diberikan wewenang oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
21.	Kepala sekolah mendelegasikan wewenangnya kepada orang yang dianggapnya cakap untuk mewakilinya	SS	SJ	TT	KS	ST

	<i>Strategi kepala sekolah mengembangkan inisiatif guru</i>					
22.	Kepala sekolah menganjurkan guru-guru untuk melanjutkan pendidikan	SS	SJ	TT	KS	ST
23.	Kepala sekolah menghargai ide-ide guru yang kreatif	SS	SJ	TT	KS	ST
24.	Kreativitas yang saya kerjakan selama ini banyak mendapat dukungan dari kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
25.	Kepala sekolah membantu guru-guru untuk merealisasikan ide-ide baru	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Kepala sekolah menyenangi bila saya mempunyai ide yang banyak dalam meningkatkan PBM	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Kepala sekolah menganggap kemampuan menciptakan ide tidak penting, yang penting disiplin dalam melaksanakan tugas.	SS	SJ	TT	KS	ST
28.	Kebebasan mengembangkan pendapat kurang disambut baik oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
29.	Ide-ide saya selama ini tidak dapat dikembangkan secara maksimal	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Kepala sekolah kurang menghargai guru yang rajin dan berprestasi dalam tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
31.	Kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru-guru dalam menjalankan tugas sebaik-baiknya	SS	SJ	TT	KS	ST
32.	Saya patuh dengan ketentuan yang telah digariskan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Petunjuk yang diberikan kepala sekolah bermanfaat bagi kelancaran tugas guru	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Kepala sekolah membuat tata tertib untuk guru-guru	SS	SJ	TT	KS	ST

## B. IKLIM KERJASAMA

	<i>Sikap saling terbuka</i>					
1.	Kepala sekolah mempunyai keterbukaan dalam melakukan aktivitas di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Guru menegur siswa di dalam kelas jika siswanya melakukan kesalahan	SS	SJ	TT	KS	ST
4.	Sesama guru di sekolah tidak ada saling mencurigai	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Sesama dan siswa mempunyai sikap terbuka dalam pembelajaran	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Guru tidak menutupi jika ada guru yang melakukan pelanggaran di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Sesama guru saling terbuka tentang informasi pembelajaran yang terbaru	SS	SJ	TT	KS	ST
8.	Kepala sekolah terbuka kepada guru jika guru melakukan kesalahan	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Kepala sekolah menciptakan suasana keterbukaan	SS	SJ	TT	KS	ST
10.	Kepala sekolah memberikan rasa keterbukaan dengan siswa	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Sikap saling percaya</i>					
11.	Guru berusaha meningkatkan kemampuan mengajar dengan belajar sendiri teknologi yang ada sekarang	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Guru saling menjaga kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
13.	Guru saling membagi ilmu pengetahuan secara terbuka dengan sesama guru	SS	SJ	TT	KS	ST
14.	Guru saling mempercayai teman tim dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Guru menanam nilai-nilai kepercayaan dalam diri masing-masing	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Sesama guru di sekolah tidak ada saling menutupi tentang tugas yang diberikan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Saya percaya kepala sekolah memberikan hak yang sama kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Sikap saling menghargai</i>					
18.	Guru di sekolah memiliki disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan, maupun dalam belajar	SS	SJ	TT	KS	ST
19.	Guru-guru di sekolah telah menunjukkan keteladanan serta layak menjadi panutan	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Upaya memberikan kepuasan kepada siswa, guru menciptakan pembelajaran yang menyenangkan	SS	SJ	TT	KS	ST
21.	Guru mempunyai dedikasi yang baik di sekolah ini	SS	SJ	TT	KS	ST
22.	Guru memberikan sepenuhnya kepercayaan dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
23.	Guru mempunyai dedikasi yang tinggi dalam bertugas	SS	SJ	TT	KS	ST
24.	Pada umumnya siswa di sekolah ini mempunyai disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan, maupun dalam belajar.	SS	SJ	TT	KS	ST

25.	Saya saling bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Kepala sekolah menanamkan nilai-nilai kerjasama di lingkungan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Menciptakan kerjasama dalam sekolah merupakan cita-cita saya	SS	SJ	TT	KS	ST
28.	Iklm kerjasama yang kondusif membuat saya semangat dalam mengajar	SS	SJ	TT	KS	ST
29.	Iklm kelas yang nyaman membuat siswa tertib dalam belajar	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Suasana kelas yang tertib membuat siswa belajar dengan giat	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Sikap saling menerima keputusan bersama</i></b>					
31.	Saya menciptakan keharmonisan sesama guru di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
32.	Saya menerima keputusan yang ditetapkan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Saya saling menerima keputusan bersama demi kemajuan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Saya saling menerima terhadap keputusan yang diberikan oleh rekan kerja	SS	SJ	TT	KS	ST
35.	Walaupun keputusan musyawarah tersebut tidak sesuai dengan keinginan saya tetapi saya tetap menerimanya karena keputusan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
36.	Jika ada kebijakan baru yang disampaikan kepala sekolah, saya menerimanya dengan rasa senang	SS	SJ	TT	KS	ST

### C. KOMUNIKASI INTERPERSONAL

	<b><i>Keterbukaan mengirim dan menerima pesan</i></b>					
1.	Masalah yang saya hadapi dalam melaksanakan pekerjaan, saya sampaikan kepada kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Jika ada perilaku teman yang kurang baik, saya sampaikan kepada yang bersangkutan dengan baik	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Apabila ada teman yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, saya sampaikan pada yang bersangkutan apa kesalahannya tersebut	SS	SJ	TT	KS	ST
4.	Jika ada informasi saya peroleh untuk pengembangan karir, saya tidak menyampaikannya pada teman lain	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Saya meminta siswa menyampaikan saran-saran mereka untuk menyempurnakan proses pembelajaran yang saya lakukan	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Saya dengan senang hati menerima pesan yang jelas dan lugas	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Saya merasa tersinggung kalau ada teman mengkritik cara mengajar saya	SS	SJ	TT	KS	ST
8.	Jika memberi kritikan saya sampaikan secara langsung dan jelas	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Jika saya menemui permasalahan dalam tugas yang tak bisa dipecahkan sendiri, saya meminta pendapat teman untuk mengatasinya	SS	SJ	TT	KS	ST
10.	Jika ada permasalahan pribadi, saya konsultasikan dengan kepala sekolah untuk mencari jalan keluarnya	SS	SJ	TT	KS	ST
11.	Saya meminta pendapat teman terhadap informasi yang saya terima	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Untuk memberikan informasi kepada orang saya minta pendapat dari orang yang saya percaya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Kepercayaan terhadap pesan</i></b>					
13.	Kepala sekolah mendelegasikan sebagian tugasnya kepada guru yang dipercayainya	SS	SJ	TT	KS	ST
14.	Saya meminta pendapat teman yang saya percayai dalam mengatasi masalah yang saya hadapi	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Saya berusaha untuk berbicara apa adanya sehingga orang dapat mempercayai saya	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Saya berusaha agar saya bisa dipercaya orang lain dan atasan	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Setiap pesan saya sampaikan dengan sesungguhnya dan benar adanya	SS	SJ	TT	KS	ST
18.	Saya akan menelaah masalah yang disampaikan teman disekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Saling mendukung</i></b>					
19.	Kepala sekolah memenuhi permintaan guru untuk menambah fasilitas sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Rencana yang saya sampaikan kepada kepala sekolah untuk melanjutkan pendidikan mendapat dukungan dari kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
21.	Saya memberikan dukungan kepada teman yang sedang dipromosikan	SS	SJ	TT	KS	ST
22.	Kami mendukung gagasan teman sejawat untuk pelaksanaan	SS	SJ	TT	KS	ST

	tugas					
23.	Saya mendapat dukungan sesama teman untuk melaksanakan tambahan jam pelajaran bagi siswa yang membutuhkan	SS	SJ	TT	KS	ST
24.	Kepala sekolah memberikan dukungan pada guru yang mau melaksanakan tugas dengan baik	SS	SJ	TT	KS	ST
25.	Apabila saya menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, teman-teman berusaha membantu dengan sepenuh hati	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Apabila ada teman yang sedang melanjutkan pendidikan, saya berusaha membantu bila menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Apabila ada teman yang menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, teman di sekolah membantunya	SS	SJ	TT	KS	ST
28.	Bila ada informasi tentang peningkatan kemampuan guru, saya informasikan cepat kepada teman	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Empati</i></b>					
29.	Kepala sekolah tidak dapat merasakan kesulitan guru dalam membelajarkan siswa yang bermasalah	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Ketika menyampaikan bahwa anak saya sakit keras, kepala sekolah turut prihatin dan mengizinkan saya tidak masuk	SS	SJ	TT	KS	ST
31.	Kepala sekolah turut merasakan kesulitan saya memahami materi ajar	SS	SJ	TT	KS	ST
32.	Apabila ada teman yang memberitahu bahwa ia sakit, kami membezuknya ke rumah sakit/ ke rumah	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Apabila ada teman di sekolah yang menyampaikan musibah yang dialaminya, kami berusaha mendengarkannya dengan baik dengan rasa ikut prihatin	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Saya turut prihatin kalau ada siswa yang menyampaikan masalah keluarganya kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
35.	Saya ikut berduka dengan teman yang kemalangan dengan memperlihatkan muka dan bantuan	SS	SJ	TT	KS	ST
36.	Apabila ada teman yang mendapat penghargaan saya turut bergembira dengan kesuksesan tersebut	SS	SJ	TT	KS	ST
37.	Saya berusaha memperlihatkan kegembiraan saya ketika teman mendapat keberuntungan	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Sikap positif</i></b>					
38.	Jika ada kebijakan baru yang disampaikan kepala sekolah, saya menerimanya tanpa perasaan curiga	SS	SJ	TT	KS	ST
39.	Saya curiga terhadap ide-ide yang disampaikan teman-teman untuk perbaikan pelaksanaan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
40.	Kepala sekolah bersikap positif apabila ada guru yang menyampaikan kritikan atas kepemimpinannya	SS	SJ	TT	KS	ST
41.	Kepala sekolah menerima semua kritikan yang membangun maupun tidak	SS	SJ	TT	KS	ST
42.	Saya menerima usulan dari teman dengan senang hati	SS	SJ	TT	KS	ST
43.	Apabila ada teman yang menyampaikan keluhan tentang kepala sekolah, saya menanggapi dengan positif	SS	SJ	TT	KS	ST
44.	Kritikan yang disampaikan kepala sekolah kepada saya, saya tanggap dengan positif	SS	SJ	TT	KS	ST

#### D. DISIPLIN KERJA

	<b><i>Ketaatan Guru</i></b>					
1.	Saya menghadiri upacara bendera setiap hari Senin walaupun tidak hari mengajar saya	SL	SR	KD	JR	TP
2.	Saya memberitahukan secara tertulis kepada kepala sekolah, apabila saya berhalangan hadir	SL	SR	KD	JR	TP
3.	Saya menghadiri rapat guru dengan kepala sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
4.	Saya merespon teguran kepala sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
5.	Saya memakai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang terdapat dalam standar kompetensi nasional	SL	SR	KD	JR	TP
6.	Saya membuat program tahunan dan semester serta RPP sebab sudah merupakan pekerjaan rutin	SL	SR	KD	JR	TP
7.	Saya mengembalikan PR yang diberikan kepada siswa setelah dikoreksi	SL	SR	KD	JR	TP
8.	Saya menyerahkan perangkat pembelajaran tepat pada waktu yang sudah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
9.	Saya menyerahkan nilai tepat pada waktu yang sudah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
10.	Saya menepati janji yang telah disepakati dengan guru lain	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas</i></b>					
11.	Saya berkewajiban memberikan nasehat kepada siswa, yang menurut peraturan sekolah melanggar aturan	SL	SR	KD	JR	TP
12.	Saya memberikan dorongan kepada siswa untuk belajar dengan baik dan disiplin	SL	SR	KD	JR	TP
13.	Saya menjelaskan kembali apabila ada siswa yang tidak puas dengan nilai yang saya berikan	SL	SR	KD	JR	TP
14.	Saya merasa perlu memberikan perhatian lebih banyak kepada siswa yang kurang berprestasi dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
15.	Saya merasa perlu melayani siswa yang kesulitan dalam memahami pelajaran, meskipun diluar jam pelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
16.	Saya memulai pelajaran setelah semua siswa duduk dengan tertib	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Tanggungjawab guru terhadap tugas</i></b>					
17.	Saya memberikan penilaian sesuai dengan kemampuan yang dimiliki siswa	SL	SR	KD	JR	TP
18.	Saya merasa perlu menekankan kepada siswa perlunya sopan santun di kelas	SL	SR	KD	JR	TP
19.	Saya mengutamakan materi pelajaran dalam buku paket ketimbang buku pelajaran yang lain	SL	SR	KD	JR	TP
20.	Saya menjelaskan kembali apabila ada siswa yang belum memahami materi pelajaran yang diberikan	SL	SR	KD	JR	TP
21.	Dalam memberikan pelajaran, saya kaitkan dengan moral, etika, dan agama	SL	SR	KD	JR	TP
22.	Saya menganjurkan siswa untuk mengikuti lomba-lomba bidang studi, lomba karya ilmiah yang diadakan oleh badan dan lembaga tertentu.	SL	SR	KD	JR	TP
23.	Saya mengajar tidak semata-mata untuk mematuhi peraturan sekolah, melainkan untuk melaksanakan	SL	SR	KD	JR	TP

	kewajiban sebagai seorang pendidik					
24.	Saya harus bekerja sama dengan pegawai sekolah, karena itu merupakan bagian kesatuan sistem sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
25.	Saya berusaha membahas masalah-masalah pelajaran yang timbul di dalam kelas bersama-sama dengan guru-guru lain	SL	SR	KD	JR	TP
26.	Saya merasa bersedia diperingatkan oleh kepala sekolah apabila saya tidak melakukan tugas mengajar dengan baik	SL	SR	KD	JR	TP
27.	Saya mengerjakan dengan senang hati, untuk tugas tambahan yang diberikan oleh atasan	SL	SR	KD	JR	TP
28.	Saya tidak dapat konsentrasi kalau tugas yang diberikan belum selesai	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Keteladanan guru dalam pengajaran</i></b>					
29.	Saya memberikan contoh, etika dan moral yang baik kepada siswa agar dia dapat meneladaninya	SL	SR	KD	JR	TP
30.	Saya memperhatikan kebersihan kelas, setiap saya hendak mengajar	SL	SR	KD	JR	TP
31.	Saya mengambil cuti sesuai dengan peraturan yang berlaku	SL	SR	KD	JR	TP
32.	Saya bekerja dengan baik, walaupun guru lain bekerja karena mengharapkan imbalan.	SL	SR	KD	JR	TP
33.	Saya tidak melalaikan tugas, karena tahu dengan dosa yang akan saya terima nantinya.	SL	SR	KD	JR	TP
34.	Saya berusaha menjadi contoh bagi teman yang lain dalam melaksanakan tugas.	SL	SR	KD	JR	TP

### E. KINERJA GURU

	<b><i>Penyusunan rencana pembelajaran</i></b>					
1.	Saya menyusun program tahunan diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
2.	Saya menyusun program semester diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
3.	Saya menyusun silabus diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
4.	Saya menyusun KKM diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
5.	Saya menyusun RPP diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
6.	Saya menyusun indicator yang akan diajarkan di dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
7.	Saya menyusun materi yang akan diajarkan di dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
8.	Saya menyusun tujuan pembelajaran yang akan dicapai	SL	SR	KD	JR	TP
9.	Saya menyusun media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
10.	Saya menyusun langkah-langkah pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan bahan pelajaran yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
11.	Saya menyusun kisi-kisi soal sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
12.	Saya menyusun bentuk-bentuk penilaian sebagai acuan dalam mengevaluasi prestasi belajar siswa	SL	SR	KD	JR	TP
13.	Saya menyusun jenis tes sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
14.	Saya menyusun target test sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
15.	Saya merencanakan bentuk remedial yang akan saya berikan terhadap siswa yang nilai rendah	SL	SR	KD	JR	TP
16.	Saya merencanakan pembelajaran ulang dengan metode yang berbeda kepada siswa yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
17.	Saya merencanakan bentuk bimbingan pada peserta didik yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
18.	Saya merencanakan tugas-tugas latihan secara khusus kepada siswa yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Pelaksanaan kegiatan pembelajaran</i></b>					
19.	Saya mengajar mengacu pada silabus yang telah dibuat	SL	SR	KD	JR	TP
20.	Saya melaksanakan pembelajaran sesuai dengan program semester yang telah dibuat diawal tahun pelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
21.	Saya melaksanakan langkah-langkah kegiatan pembelajaran yang ada dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
22.	Saya mengajar sesuai dengan indicator yang ada dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
23.	Saya menyampaikan cakupan materi ajar dalam uraian kegiatan pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
24.	Saya menggunakan metode pembelajaran yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai	SL	SR	KD	JR	TP
25.	Saya memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan erabolasi peserta didik melalui berbagai sumber	SL	SR	KD	JR	TP
26.	Saya memfasilitasi peserta didik melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah dilakukan	SL	SR	KD	JR	TP

	<i>Penilaian prestasi peserta didik</i>					
27.	Saya melakukan penilaian untuk pengumpulan informasi menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik	SL	SR	KD	JR	TP
28.	Saya memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya	SL	SR	KD	JR	TP
29.	Saya menginformasikan prosedur dan criteria penilaian kepada siswa	SL	SR	KD	JR	TP
30.	Saya membuat penilaian berdasarkan KKM	SL	SR	KD	JR	TP
31.	Saya melakukan penilaian sesuai dengan indikator-indikator yang ada dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
32.	Saya memberikan penilaian kepada siswa sesuai dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
33.	Saya melakukan penilaian sesuai dengan kisi-kisi yang telah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
34.	Saya melakukan penilaian menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai	SL	SR	KD	JR	TP
35.	Saya melakukan penilaian menggunakan bentuk tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
36.	Saya melakukan penilaian menggunakan jenis tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
37.	Saya melakukan penilaian menggunakan instrument tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
38.	Saya mempertimbangkan faktor keaktifan siswa dalam memberikan penilaian selama belajar	SL	SR	KD	JR	TP
39.	Saya memberi nilai siswa secara objektif tanpa ada rasa pilih kasih	SL	SR	KD	JR	TP
40.	Saya melakukan analisis hasil ujian siswa	SL	SR	KD	JR	TP
41.	Saya mendiagnosis kesulitan belajar siswa	SL	SR	KD	JR	TP
42.	Saya mengelompokkan siswa sesuai dengan hasil penilaiannya	SL	SR	KD	JR	TP
43.	Saya menelaah kembali soal-soal yang dianggap sulit oleh siswa	SL	SR	KD	JR	TP
44.	Saya memberikan bimbingan secara khusus pada peserta didik yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
45.	Saya memberikan tugas-tugas latihan secara khusus	SL	SR	KD	JR	TP
46.	Saya memanfaatkan tutor sebaya	SL	SR	KD	JR	TP
47.	Saya mengidentifikasi kemampuan berlebih peserta didik untuk mengetahui kelebihan belajar peserta didik	SL	SR	KD	JR	TP
48.	Saya melaksanakan pengayaan kepada siswa yang mempunyai kelebihan dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
49.	Saya memberikan penguatan kepada siswa agar terus aktif dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
50.	Saya meminta siswa untuk mengemukakan hal-hal yang disukai dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
51.	Saya memberikan bimbingan berkelanjutan bagi siswa yang sukses dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP

**LAMPIRAN II**

**ANALISIS KESAHIHAN**

**DAN KEHANDALAN**

**INSTRUMEN PENELITIAN**

## Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen

**Validitas = Product Moment ( $r_{\text{tabel}}=0,334$ )**

**Reliabilitas = Alpha Cronbach**

**Aplikasi = SPSS**

**Sampel (n) = 35**

### 1. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	135.37	331.887	.402	.911
Butir_2	134.71	343.328	.342	.911
Butir_3	134.60	342.424	.398	.911
Butir_4	136.20	328.812	.407	.911
Butir_5	135.83	325.264	.503	.909
Butir_6	135.00	330.471	.704	.908
Butir_7	135.31	334.869	.347	.911
Butir_8	135.23	317.123	.745	.905

Butir_9	136.00	335.588	.352	.911
Butir_10	135.43	334.193	.369	.911
Butir_11	135.23	334.240	.473	.910
Butir_12	136.60	353.129	-.085	.918
Butir_13	134.94	321.938	.740	.906
Butir_14	135.40	322.776	.544	.909
Butir_15	135.60	326.012	.585	.908
Butir_16	135.26	328.785	.656	.908
Butir_17	134.69	341.281	.494	.910
Butir_18	135.89	330.692	.422	.910
Butir_19	135.40	351.659	-.050	.916
Butir_20	135.51	325.728	.520	.909
Butir_21	135.66	328.879	.361	.912
Butir_22	135.20	329.459	.446	.910
Butir_23	135.49	333.434	.457	.910
Butir_24	135.03	336.617	.551	.909
Butir_25	134.69	338.104	.668	.909
Butir_26	135.26	334.491	.575	.909
Butir_27	135.09	337.904	.522	.910
Butir_28	135.14	331.420	.575	.909
Butir_29	135.77	331.123	.367	.912
Butir_30	135.40	324.071	.628	.907
Butir_31	135.74	329.138	.501	.909
Butir_32	135.54	317.079	.602	.908
Butir_33	134.97	335.852	.476	.910
Butir_34	135.51	332.139	.491	.909
Butir_35	134.94	339.703	.432	.911
Butir_36	135.37	326.240	.629	.908

## 2. Variabel Iklim Kerjasama

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	163.37	229.005	.726	.922
Butir_2	163.37	230.711	.609	.923
Butir_3	163.54	220.255	.565	.922
Butir_4	163.63	224.770	.558	.922
Butir_5	163.40	227.365	.690	.922
Butir_6	163.94	225.997	.436	.924
Butir_7	163.23	233.358	.413	.924
Butir_8	163.77	223.240	.556	.922
Butir_9	163.51	228.022	.594	.922
Butir_10	163.80	229.753	.443	.924
Butir_11	164.09	219.904	.496	.924
Butir_12	163.43	226.958	.666	.922
Butir_13	163.26	233.550	.401	.924
Butir_14	163.34	229.997	.579	.923
Butir_15	163.51	229.963	.660	.922

Butir_16	163.51	229.610	.511	.923
Butir_17	163.86	228.597	.407	.924
Butir_18	163.66	223.055	.587	.922
Butir_19	163.77	227.240	.446	.924
Butir_20	163.40	230.365	.572	.923
Butir_21	163.54	226.785	.626	.922
Butir_22	163.69	226.222	.608	.922
Butir_23	163.69	223.987	.521	.923
Butir_24	164.11	217.869	.590	.922
Butir_25	163.54	230.020	.545	.923
Butir_26	163.40	231.424	.391	.924
Butir_27	163.49	224.551	.531	.923
Butir_28	163.20	232.871	.447	.924
Butir_29	163.26	231.550	.532	.923
Butir_30	163.17	233.382	.416	.924
Butir_31	163.57	238.840	.049	.927
Butir_32	163.40	231.541	.499	.923
Butir_33	163.60	226.835	.609	.922
Butir_34	163.37	228.593	.441	.924
Butir_35	163.63	236.887	.102	.927
Butir_36	163.29	233.681	.240	.926
Butir_37	163.37	235.005	.232	.925
Butir_38	163.91	226.787	.387	.925
Butir_39	163.60	228.894	.407	.924
Butir_40	163.74	226.844	.471	.923

### 3. Variabel Komunikasi Interpersonal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	194.06	320.879	.600	.903
Butir_2	194.29	320.328	.453	.904
Butir_3	194.43	318.076	.503	.904
Butir_4	194.06	315.820	.459	.905
Butir_5	193.86	328.126	.406	.905
Butir_6	193.77	325.887	.524	.905
Butir_7	193.69	332.222	.257	.906
Butir_8	194.63	309.534	.494	.904
Butir_9	194.40	319.012	.478	.904
Butir_10	193.77	321.887	.542	.904
Butir_11	194.63	317.299	.452	.905
Butir_12	194.23	318.417	.719	.902
Butir_13	194.11	315.339	.534	.903
Butir_14	194.60	344.718	-.214	.914
Butir_15	194.14	322.773	.585	.904
Butir_16	194.14	315.361	.595	.903
Butir_17	194.03	322.087	.537	.904
Butir_18	194.14	338.244	-.059	.911

Butir_19	193.69	327.634	.418	.905
Butir_20	193.66	327.408	.392	.905
Butir_21	194.09	339.610	-.102	.911
Butir_22	194.91	339.963	-.103	.912
Butir_23	194.34	314.879	.537	.903
Butir_24	194.00	322.294	.626	.903
Butir_25	193.94	324.232	.508	.904
Butir_26	193.91	320.904	.534	.904
Butir_27	193.97	323.499	.461	.905
Butir_28	193.94	326.820	.470	.905
Butir_29	193.77	322.946	.570	.904
Butir_30	193.94	324.467	.440	.905
Butir_31	193.97	324.146	.491	.904
Butir_32	194.11	324.398	.464	.905
Butir_33	193.89	328.339	.408	.905
Butir_34	196.17	344.146	-.210	.913
Butir_35	194.63	317.240	.352	.907
Butir_36	193.80	325.988	.393	.905
Butir_37	194.06	324.291	.418	.905
Butir_38	193.80	324.341	.456	.905
Butir_39	193.97	322.382	.376	.905
Butir_40	193.74	320.550	.587	.903
Butir_41	193.83	325.087	.370	.905
Butir_42	193.69	325.634	.472	.905
Butir_43	193.91	324.081	.403	.905
Butir_44	194.03	320.970	.444	.905
Butir_45	194.46	318.961	.401	.905
Butir_46	193.94	323.703	.530	.904
Butir_47	193.97	324.323	.456	.905
Butir_48	193.74	330.314	.381	.906
Butir_49	194.09	323.610	.432	.905
Butir_50	193.86	322.950	.656	.904

#### 4. Variabel Disilpin Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	152.00	187.059	.104	.918
Butir_2	152.31	179.928	.408	.915
Butir_3	152.46	175.197	.410	.917
Butir_4	151.77	183.534	.454	.915
Butir_5	152.40	174.718	.370	.918
Butir_6	151.86	178.303	.663	.913
Butir_7	151.71	183.916	.394	.916
Butir_8	152.03	180.970	.372	.916
Butir_9	151.89	177.104	.731	.912
Butir_10	152.09	179.492	.513	.914
Butir_11	152.14	177.126	.577	.913
Butir_12	152.17	179.205	.540	.914
Butir_13	151.80	182.518	.521	.915
Butir_14	152.06	174.526	.608	.913
Butir_15	152.37	173.417	.629	.912

Butir_16	152.31	179.751	.417	.915
Butir_17	151.89	182.339	.491	.915
Butir_18	151.86	183.244	.379	.916
Butir_19	151.77	179.476	.569	.914
Butir_20	152.57	179.252	.344	.917
Butir_21	151.97	177.793	.666	.913
Butir_22	151.86	179.714	.631	.914
Butir_23	152.29	178.445	.451	.915
Butir_24	151.94	178.761	.491	.914
Butir_25	151.83	181.617	.506	.915
Butir_26	152.29	175.622	.651	.912
Butir_27	152.49	165.787	.712	.911
Butir_28	152.03	180.264	.555	.914
Butir_29	152.06	173.820	.671	.912
Butir_30	151.74	183.373	.493	.915
Butir_31	151.83	182.323	.455	.915
Butir_32	152.66	172.114	.344	.922
Butir_33	152.00	179.059	.502	.914
Butir_34	151.94	174.644	.637	.912
Butir_35	152.09	181.963	.344	.916

## 5. Variabel Kinerja Guru

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	57

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	242.80	488.341	.588	.953
Butir_2	242.80	485.694	.542	.953
Butir_3	242.86	489.891	.499	.953
Butir_4	242.89	489.104	.363	.954
Butir_5	242.80	491.694	.440	.953
Butir_6	242.89	487.751	.404	.953
Butir_7	242.83	482.205	.654	.952
Butir_8	242.89	487.928	.573	.953
Butir_9	243.37	476.005	.572	.953
Butir_10	242.86	487.420	.548	.953
Butir_11	243.49	478.787	.518	.953
Butir_12	243.20	480.400	.575	.953
Butir_13	243.17	468.558	.753	.952
Butir_14	243.06	476.526	.616	.952
Butir_15	243.20	472.224	.743	.952

Butir_16	243.40	482.071	.584	.953
Butir_17	243.43	480.429	.585	.953
Butir_18	243.37	480.946	.528	.953
Butir_19	242.71	492.387	.529	.953
Butir_20	242.71	492.798	.506	.953
Butir_21	242.89	495.634	.210	.954
Butir_22	243.06	494.761	.219	.954
Butir_23	243.00	482.941	.570	.953
Butir_24	242.89	489.398	.466	.953
Butir_25	242.94	499.644	.097	.954
Butir_26	243.11	485.516	.525	.953
Butir_27	243.11	478.869	.704	.952
Butir_28	243.43	492.134	.326	.954
Butir_29	243.29	481.387	.540	.953
Butir_30	243.14	486.067	.454	.953
Butir_31	243.06	484.879	.626	.953
Butir_32	242.94	487.997	.559	.953
Butir_33	242.94	486.114	.582	.953
Butir_34	242.86	491.420	.434	.953
Butir_35	242.91	484.081	.664	.952
Butir_36	242.80	486.812	.542	.953
Butir_37	242.83	489.558	.590	.953
Butir_38	243.00	483.647	.671	.952
Butir_39	243.09	489.728	.412	.953
Butir_40	242.97	491.970	.394	.953
Butir_41	243.40	488.600	.385	.954
Butir_42	243.06	489.761	.339	.954
Butir_43	243.09	484.492	.496	.953
Butir_44	243.40	485.600	.538	.953
Butir_45	243.71	480.328	.577	.953
Butir_46	243.91	483.022	.493	.953
Butir_47	243.51	473.728	.628	.952
Butir_48	243.71	474.092	.693	.952
Butir_49	243.74	478.138	.581	.953

Butir_50	244.11	475.869	.526	.953
Butir_51	243.77	488.240	.462	.953
Butir_52	244.14	476.714	.524	.953
Butir_53	243.43	492.193	.324	.954
Butir_54	243.23	498.005	.147	.954
Butir_55	242.94	488.761	.482	.953
Butir_56	243.23	478.417	.585	.953
Butir_57	243.43	476.370	.527	.953

**Kesimpulan Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Jumlah butir valid</b>	<b>Jumlah butir Drop</b>	<b>Total Butir</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Kesimpulan</b>
1.	<b>Kepemimpinan Kepala Sekolah</b>	34	2	36	0.912	Reliabel
2.	<b>Iklm Kerjasama</b>	36	4	40	0.925	Reliabel
3.	<b>Komunikasi Interpersonal</b>	44	6	50	0.907	Reliabel
4.	<b>Disiplin Kerja</b>	34	1	35	0.917	Reliabel
5.	<b>Kinerja Guru</b>	51	6	57	0.954	Reliabel

## LAPORAN HASIL UJICoba INSTRUMEN PENELITIAN

### I. Latar Belakang

Pengumpulan data dengan menggunakan instrumen yang berkualitas dan diikuti dengan teknik analisis data yang akurat pula. Sebaliknya, jika instrumen penelitian yang digunakan tidak berkualitas dan analisis data yang tidak tepat, maka akan menghasilkan suatu kesimpulan yang tidak akurat. Hal ini sesuai dengan fungsi instrumen sebagai alat untuk mengungkapkan fakta menjadi data penelitian.

Ada dua persyaratan penting yang harus dipenuhi untuk mendapatkan instrumen yang berkualitas. Kedua persyaratan tersebut adalah tingkat validitas dan reliabilitas. Untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen suatu penelitian dalam rangka memenuhi persyaratan instrumen penelitian, maka perlu dilakukan pengujian secara empiris di lapangan dalam bentuk ujicoba. Ujicoba ini akan dilakukan kepada responden lain di luar responden sebagai sampel penelitian yang sebenarnya.

Secara metodologis, perangkat alat ukur yang akan digunakan dalam menjaring data penelitian harus benar-benar telah teruji tingkat kesahihan dan keterandalannya. Melalui ujicoba tersebut, instrumen penelitian diberikan kepada sejumlah responden sebagai sampel ujicoba yang mempunyai karakteristik sama atau ekuivalen dengan karakteristik populasi penelitian. Jawaban yang diperoleh dari sampel ujicoba ini merupakan data empiris yang akan dianalisis untuk mengetahui validitas empiris instrumen penelitian.

## **II. Tujuan Ujicoba Instrumen**

Tujuan ujicoba adalah untuk mendapatkan alat ukur yang valid dan reliabel. Artinya setiap butir pernyataan yang akan diajukan untuk dijawab oleh responden benar-benar dapat diukur tingkat akurasinya dan dapat diidentifikasi butir-butir yang lemah untuk dibuang, sehingga akan mendapatkan perangkat alat ukur yang mampu mengungkapkan dengan tepat ciri atau keadaan yang sesungguhnya dari obyek yang diukur dan hasil pengukuran itu dapat dipercaya. Butir-butir pertanyaan yang sah dan terpercaya dari segi validitas konstruk maupun validitas empiris, dan memiliki keterandalan akan digunakan untuk menjaring data penelitian.

## **III. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan terkait dengan variabel penelitian ini terdiri atas lima variabel, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, disiplin kerja dan kinerja guru. Agar lebih jelas pemahaman, maka perlu dijelaskan definisi konseptual dan definisi operasional masing-masing variabel berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan terdahulu.

#### IV. Langkah-langkah Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

##### a. Pengujian Validitas Butir

Dalam menguji validitas butir instrumen yakni: kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerjasama, komunikasi interpersonal, disiplin kerja dan kinerja guru baca menggunakan korelasi *Product Moment* dari Pearson yang rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi skor butir (X) dengan skor total (Y)

n = Jumlah sampel (responden)

$\sum X$  = Jumlah skor total butir X

$\sum Y$  = Jumlah skor total butir Y

##### b. Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Untuk menentukan reliabilitas instrumen. digunakan rumus *Alpha Cronbach*, yaitu:

$$\gamma_{kk} = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan :

$\gamma_{kk}$  = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum s_i^2$  = Jumlah varians skor butir

$s_t^2$  = Varians skor total

Untuk menentukan diterima-tidaknya setiap butir pertanyaan yang dianalisis, diperlukan kriteria analisis, baik kriteria mengenai pengujian validitas maupun reliabilitas.

Dalam pengujian validitas instrumen, taraf nyata yang digunakan adalah  $\alpha$  0,05. Butir pernyataan dikatakan valid, jika koefisien korelasi *Product Moment* ( $r_{xy}$ ) atau  $r_{hitung}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$ , sesuai taraf nyata yang telah ditentukan, derajat kebebasan ( $dk$ ) yang digunakan adalah  $n-2$  ( $35-2$ ) = 33. Sesuai kriteria di atas, diperoleh besaran  $r_{tabel}$  adalah 0.334.

## **V. HASIL UJICOBA INSTRUMEN MOTIVASI BELAJAR**

### **A. Instrumen Ujicoba**

#### **(1) Defenisi Operasional**

Untuk menghindari penafsiran yang berbeda-beda terhadap penelitian ini, maka perlu dijelaskan variabel-variabel apa saja yang diteliti:

##### **(a) kepemimpinan kepala sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan persepsi guru terhadap cara kerja kepala sekolah melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dari definisi operasional di atas dapat dirumuskan indikator penelitian yang meliputi; (1) cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan, (2) cara kepala sekolah membuat keputusan, (3) cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang, dan (4) upaya kepala sekolah menumbuhkembangkan inisiatif guru-guru.

(b) iklim kerjasama

Iklim kerjasama adalah suasana kerjasama yang terjadi antar personil sekolah karena adanya hubungan yang menunjukkan saling keterbukaan, keakraban, saling mempercayai, saling menghargai dan saling pengertian serta penerimaan terhadap keputusan bersama sekaligus melaksanakannya dengan penuh semangat demi mencapai tujuan bersama, sedangkan yang menjadi indikatornya adalah: (1) kesediaan saling membantu, (2) sikap saling mempercayai, (3) menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain, dan (4) keakraban hubungan antar pribadi.

(c) komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal dalam penelitian ini adalah komunikasi antara seorang guru dengan guru lainnya, dengan kepala sekolah, tata usaha, dan dengan siswa yang terjadi dalam lingkungan sekolah. Indikator komunikasi interpersonal adalah: (1) keterbukaan dalam menyampaikan kritik terhadap orang lain, (2) keterbukaan dalam menyampaikan kesulitan yang dirasakan terhadap orang lain, (3) keterbukaan dalam menyampaikan keinginan terhadap orang lain, (4) merasakan kesulitan orang lain, (5) merasakan harapan orang lain, (6) keikutsertaan merasakan kesenangan orang lain, (7) menghargai hasil karya orang lain, (8) berfikir positif tentang suatu kejadian, (9) memperhatikan tentang kemanfaatan sesuatu, (10) mempercayai informasi yang disampaikan oleh orang lain, (11) menghargai gagasan orang lain, (12) mengakui kekurangan yang dimiliki, (13) menggurui orang dalam bicara, (14) menghargai ide yang

disampaikan lawan bicara, (15) keharmonisan dalam berkomunikasi antara yang satu dengan yang lainnya, (16) adanya aturan-aturan dalam berkomunikasi, (17) terjadinya saling potong memotong dalam pembicaraan, (18) menanggapi pertanyaan-pertanyaan orang lain dengan serius, dan (19) mendengarkan dulu apa yang dibicarakan orang sebelum menanggapi.

(d) disiplin kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan-aturan tertentu tanpa pamrih dan kepentingan pribadi yang dilandasi oleh tanggung jawab. Variabel disiplin kerja diukur berdasarkan: (1) ketaatan guru melaksanakan tugas-tugas, (2) berusaha menepati jadwal pelajaran, (3) berusaha mengajarkan semua materi pelajaran yang terdapat dalam kurikulum, (4) membuat program pengajaran, (5) kesadaran guru memajukan tugas-tugas pengajaran, (6) menjelaskan kembali materi yang belum difahami siswa, (7) mendiskusikan permasalahan yang terjadi di dalam kelas dengan wali kelas atau kepala sekolah, (8) memberikan dorongan kepada siswa untuk belajar dengan baik, (9) tanggung jawab guru dalam bidang pengajaran dan pembinaan siswa, (10) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan di luar jam pelajaran, (11) memilih metode yang sesuai dengan bahan yang disampaikan, dan (12) membuat catatan tentang hasil pengamatan sehari-hari tentang suasana kelas.

## (e) kinerja guru

Kinerja guru adalah hasil yang dicapai guru sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Adapun indikator kinerja guru adalah: (1) menyusun rencana pengajaran, (2) melaksanakan program pengajaran, (3) menilai hasil pengajaran, dan (4) menganalisis hasil pengajaran.

## (2) Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan defenisi operasional maka dikembangkanlah kisi-kisi sebagai berikut:

**Tabel 1. Kisi-kisi Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Jumlah Butir
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	1. Cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan	7
		2. Cara kepala sekolah membuat keputusan	9
		3. Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang	5
		4. Upaya kepala sekolah menumbuhkan kembangkan inisiatif guru-guru	9
2.	Iklim Kerjasama (X2)	1. Kesiediaan saling membantu	8
		2. Sikap saling mempercayai	5
		3. Sikap menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain	9
		4. Keakraban hubungan antar pribadi	6
3.	Komunikasi Interpersonal (X3)	1. Keterbukaan	3
		2. Empathy	4
		3. Kepositifan	3
		4. Sportifitas	3
		5. Keharmonisan	2
		6. Norma dalam berkomunikasi	4
4.	Disiplin Kerja (X4)	1. Ketaatan guru melaksanakan tugas-tugas	4
			4

No	Variabel	Indikator	Jumlah Butir
		2. Kesadaran guru memajukan tugas-tugas pengajaran 3. Tanggungjawab guru dalam bidang pengajaran dan pembinaan siswa	4
5.	Kinerja Guru (Y)	1. Menyusun rencana pembelajaran 2. Melaksanakan program pembelajaran 3. Menilai hasil pembelajaran 4. Menganalisis hasil pembelajaran	7 11 11 7

### (3) Angket

#### (a) KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

	<i>Cara kepala sekolah membagi tugas</i>					
1.	Kepala sekolah bekerja sendiri, tidak membagi tugas kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah berpedoman aturan yang dibuat	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Kepala sekolah memberi tugas kepada saya sesuai dengan keahlian dan bidang saya	SS	SJ	TT	KS	ST
4.	Pusat kegiatan ada ditangan kepala sekolah. Saya patuh dengan ketentuan yang digariskan	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Dalam melaksanakan tugas, saya berpedoman kepada perintah kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Pemberian tugas baru oleh kepala sekolah kepada saya, disertai petunjuk yang jelas	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Kepala sekolah memberi pujian pada saya bila menyelesaikan tugas sebelum waktunya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Cara kepala sekolah menetapkan keputusan</i>					
8.	Setiap keputusan ditetapkan kepala sekolah tanpa musyawarah	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada saya untuk membuat keputusan sendiri	SS	SJ	TT	KS	ST
10.	Pendapat saya diperlukan oleh kepala sekolah dalam menetapkan keputusan	SS	SJ	TT	KS	ST

11.	Kepala sekolah melibatkan saya dalam pengambilan keputusan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Kepala sekolah tidak melarang saya menetapkan keputusan sendiri	SS	SJ	TT	KS	ST
13.	Kepala sekolah menghormati setiap keputusan yang ditetapkan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
14.	Kepala sekolah tidak konsisten dengan setiap keputusan yang telah ditetapkannya	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Dalam membuat keputusan, kepala sekolah meminta pendapat saya	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Kepala sekolah menyediakan waktu tertentu untuk bertukar pikiran tentang tugas atau kebijakan yang akan diambil	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Kepala sekolah mengadakan rapat periodic guna membahas jalannya pembelajaran dan masalah-masalah yang belum selesai	SS	SJ	TT	KS	ST
18.	Kepala sekolah kurang memonitor apakah keputusan yang diambil dilaksanakan oleh guru atau tidak	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang</i></b>					
19.	Kepala sekolah mendelegasikan kepada wakil untuk memimpin rapat tersebut	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Selama ini kepala sekolah tidak mendelegasikan wewenangnya kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
21.	Sebagai pemimpin kepala sekolah menganggap segala wewenang terpusat ditangannya	SS	SJ	TT	KS	ST
22.	Guru yang memiliki hubungan dekat dengan kepala sekolah saja yang biasanya diberikan wewenang oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
23.	Kepala sekolah mendelegasikan wewenangnya kepada orang yang dianggapnya cakap untuk mewakilinya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Strategi kepala sekolah mengembangkan inisiatif guru</i></b>					
24.	Kepala sekolah menganjurkan guru-guru untuk melanjutkan pendidikan	SS	SJ	TT	KS	ST
25.	Kepala sekolah menghargai ide-ide guru yang kreatif	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Kreativitas yang saya kerjakan selama ini banyak mendapat dukungan dari kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Kepala sekolah membantu guru-guru untuk merealisasikan ide-ide baru	SS	SJ	TT	KS	ST

28.	Kepala sekolah menyenangi bila saya mempunyai ide yang banyak dalam meningkatkan PBM	SS	SJ	TT	KS	ST
29.	Kepala sekolah menganggap kemampuan menciptakan ide tidak penting, yang penting disiplin dalam melaksanakan tugas.	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Kebebasan mengembangkan pendapat kurang disambut baik oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
31.	Ide-ide saya selama ini tidak dapat dikembangkan secara maksimal	SS	SJ	TT	KS	ST
32.	Kepala sekolah kurang menghargai guru yang rajin dan berprestasi dalam tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru-guru dalam menjalankan tugas sebaik-baiknya	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Saya patuh dengan ketentuan yang telah digariskan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
35.	Petunjuk yang diberikan kepala sekolah bermanfaat bagi kelancaran tugas guru	SS	SJ	TT	KS	ST
36.	Kepala sekolah membuat tata tertib untuk guru-guru	SS	SJ	TT	KS	ST

## (b) Iklim Kerjasama

	<i>Sikap saling terbuka</i>					
1.	Kepala sekolah mempunyai keterbukaan dalam melakukan aktivitas di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Guru menegur siswa di dalam kelas jika siswanya melakukan kesalahan	SS	SJ	TT	KS	ST
4.	Sesama guru di sekolah tidak ada saling mencurigai	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Sesama dan siswa mempunyai sikap terbuka dalam pembelajaran	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Guru tidak menutupi jika ada guru yang melakukan pelanggaran di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Sesama guru saling terbuka tentang informasi pembelajaran yang terbaru	SS	SJ	TT	KS	ST
8.	Kepala sekolah terbuka kepada guru jika guru melakukan kesalahan	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Kepala sekolah menciptakan suasana keterbukaan	SS	SJ	TT	KS	ST

10.	Kepala sekolah memberikan rasa keterbukaan dengan siswa	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Sikap saling percaya</i>					
11.	Guru berusaha meningkatkan kemampuan mengajar dengan belajar sendiri teknologi yang ada sekarang	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Guru saling menjaga kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
13.	Guru saling membagi ilmu pengetahuan secara terbuka dengan sesama guru	SS	SJ	TT	KS	ST
14.	Guru saling mempercayai teman tim dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Guru menanam nilai-nilai kepercayaan dalam diri masing-masing	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Sesama guru di sekolah tidak ada saling menutupi tentang tugas yang diberikan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Saya percaya kepala sekolah memberikan hak yang sama kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<i>Sikap saling menghargai</i>					
18.	Guru di sekolah memiliki disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan, maupun dalam belajar	SS	SJ	TT	KS	ST
19.	Guru-guru di sekolah telah menunjukkan keteladanan serta layak menjadi panutan	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Upaya memberikan kepuasan kepada siswa, guru menciptakan pembelajaran yang menyenangkan	SS	SJ	TT	KS	ST
21.	Guru mempunyai dedikasi yang baik di sekolah ini	SS	SJ	TT	KS	ST
22.	Guru memberikan sepenuhnya kepercayaan dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
23.	Guru mempunyai dedikasi yang tinggi dalam bertugas	SS	SJ	TT	KS	ST
24.	Pada umumnya siswa di sekolah ini mempunyai disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan, maupun dalam belajar.	SS	SJ	TT	KS	ST
25.	Saya saling bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Kepala sekolah menanamkan nilai-nilai kerjasama di lingkungan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Menciptakan kerjasama dalam sekolah merupakan cita-cita saya	SS	SJ	TT	KS	ST

28.	Iklm kerjasama yang kondusif membuat saya semangat dalam mengajar	SS	SJ	TT	KS	ST
29.	Iklm kelas yang nyaman membuat siswa tertib dalam belajar	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Suasana kelas yang tertib membuat siswa belajar dengan giat	SS	SJ	TT	KS	ST
31.	Saya memberikan dukungan kepada teman yang sedang dipromosikan	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Sikap saling menerima keputusan bersama</i></b>					
32.	Saya menciptakan keharmonisan sesama guru di sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Saya menerima keputusan yang ditetapkan oleh kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Saya saling menerima keputusan bersama demi kemajuan sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
35.	Saya melakukan studi banding ke sekolah lain sehingga keakraban sesama guru dapat terjalin dengan baik	SS	SJ	TT	KS	ST
36.	Saya menciptakan suasana kelas yang penuh akrab dalam pembelajaran	SS	SJ	TT	KS	ST
37.	Saya saling menerima terhadap keputusan yang diambil bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
38.	Saya saling menerima terhadap keputusan yang diberikan oleh rekan kerja	SS	SJ	TT	KS	ST
39.	Walaupun keputusan musyawarah tersebut tidak sesuai dengan keinginan saya tetapi saya tetap menerimanya karena keputusan bersama	SS	SJ	TT	KS	ST
40.	Jika ada kebijakan baru yang disampaikan kepala sekolah, saya menerimanya dengan rasa senang	SS	SJ	TT	KS	ST

**(c) Komunikasi Interpersonal**

	<b><i>Keterbukaan mengirim dan menerima pesan</i></b>					
1.	Masalah yang saya hadapi dalam melaksanakan pekerjaan, saya sampaikan kepada kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
2.	Jika ada perilaku teman yang kurang baik, saya sampaikan kepada yang bersangkutan dengan baik	SS	SJ	TT	KS	ST
3.	Apabila ada teman yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, saya	SS	SJ	TT	KS	ST

	sampaikan pada yang bersangkutan apa kesalahannya tersebut					
4.	Jika ada informasi saya peroleh untuk pengembangan karir, saya tidak menyampaikannya pada teman lain	SS	SJ	TT	KS	ST
5.	Saya meminta siswa menyampaikan saran-saran mereka untuk menyempurnakan proses pembelajaran yang saya lakukan	SS	SJ	TT	KS	ST
6.	Saya dengan senang hati menerima pesan yang jelas dan lugas	SS	SJ	TT	KS	ST
7.	Jika teman mengkritik perilaku saya, saya terima dengan senang hati	SS	SJ	TT	KS	ST
8.	Saya merasa tersinggung kalau ada teman mengkritik cara mengajar saya	SS	SJ	TT	KS	ST
9.	Jika memberi kritikan saya sampaikan secara langsung dan jelas	SS	SJ	TT	KS	ST
10.	Jika saya menemui permasalahan dalam tugas yang tak bisa dipecahkan sendiri, saya meminta pendapat teman untuk mengatasinya	SS	SJ	TT	KS	ST
11.	Jika ada permasalahan pribadi, saya konsultasikan dengan kepala sekolah untuk mencari jalan keluarnya	SS	SJ	TT	KS	ST
12.	Saya meminta pendapat teman terhadap informasi yang saya terima	SS	SJ	TT	KS	ST
13.	Untuk memberikan informasi kepada orang saya minta pendapat dari orang yang saya percaya	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Kepercayaan terhadap pesan</i></b>					
14.	Saya percaya bahwa informasi yang disampaikan teman benar	SS	SJ	TT	KS	ST
15.	Kepala sekolah mendelegasikan sebagian tugasnya kepada guru yang dipercayainya	SS	SJ	TT	KS	ST
16.	Saya meminta pendapat teman yang saya percayai dalam mengatasi masalah yang saya hadapi	SS	SJ	TT	KS	ST
17.	Saya berusaha untuk berbicara apa adanya sehingga orang dapat mempercayai saya	SS	SJ	TT	KS	ST
18.	Saya tidak mau menceritakan masalah saya kepada teman-teman yang saya anggap tidak bisa dipercaya	SS	SJ	TT	KS	ST
19.	Saya berusaha agar saya bisa dipercaya orang lain dan atasan	SS	SJ	TT	KS	ST
20.	Setiap pesan saya sampaikan dengan sesungguhnya dan benar adanya	SS	SJ	TT	KS	ST

21.	Apabila ada teman yang menyampaikan sesuatu berita baru tentang kasus di sekolah, saya tidak cepat mempercayainya	SS	SJ	TT	KS	ST
22.	Kepala sekolah tidak mempercayai laporan yang disampaikan guru secara lisan	SS	SJ	TT	KS	ST
23.	Saya akan menelaah masalah yang disampaikan teman disekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Saling mendukung</i></b>					
24.	Kepala sekolah memenuhi permintaan guru untuk menambah fasilitas sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
25.	Rencana yang saya sampaikan kepada kepala sekolah untuk melanjutkan pendidikan mendapat dukungan dari kepala sekolah	SS	SJ	TT	KS	ST
26.	Saya memberikan dukungan kepada teman yang sedang dipromosikan	SS	SJ	TT	KS	ST
27.	Kami mendukung gagasan teman sejawat untuk pelaksanaan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
28.	Saya mendapat dukungan sesama teman untuk melaksanakan tambahan jam pelajaran bagi siswa yang membutuhkan	SS	SJ	TT	KS	ST
29.	Kepala sekolah memberikan dukungan pada guru yang mau melaksanakan tugas dengan baik	SS	SJ	TT	KS	ST
30.	Apabila saya menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, teman-teman berusaha membantu dengan sepenuh hati	SS	SJ	TT	KS	ST
31.	Apabila ada teman yang sedang melanjutkan pendidikan, saya berusaha membantu bila menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
32.	Apabila ada teman yang menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, teman di sekolah membantunya	SS	SJ	TT	KS	ST
33.	Bila ada informasi tentang peningkatan kemampuan guru, saya informasikan cepat kepada teman	SS	SJ	TT	KS	ST
34.	Kepala sekolah membantu menginformasikan semua informasi yang memberikan keuntungan	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Empati</i></b>					
35.	Kepala sekolah tidak dapat merasakan kesulitan guru dalam membelajarkan siswa yang bermasalah	SS	SJ	TT	KS	ST

36.	Ketika menyampaikan bahwa anak saya sakit keras, kepala sekolah turut prihatin dan mengizinkan saya tidak masuk	SS	SJ	TT	KS	ST
37.	Kepala sekolah turut merasakan kesulitan saya memahami materi ajar	SS	SJ	TT	KS	ST
38.	Apabila ada teman yang memberitahu bahwa ia sakit, kami membezuknya ke rumah sakit/ ke rumah	SS	SJ	TT	KS	ST
39.	Apabila ada teman di sekolah yang menyampaikan musibah yang dialaminya, kami berusaha mendengarkannya dengan baik dengan rasa ikut prihatin	SS	SJ	TT	KS	ST
40.	Saya turut prihatin kalau ada siswa yang menyampaikan masalah keluarganya kepada saya	SS	SJ	TT	KS	ST
41.	Saya ikut berduka dengan teman yang kemalangan dengan memperlihatkan muka dan bantuan	SS	SJ	TT	KS	ST
42.	Apabila ada teman yang mendapat penghargaan saya turut bergembira dengan kesuksesan tersebut	SS	SJ	TT	KS	ST
43.	Saya berusaha memperlihatkan kegembiraan saya ketika teman mendapat keberuntungan	SS	SJ	TT	KS	ST
	<b><i>Sikap positif</i></b>					
44.	Jika ada kebijakan baru yang disampaikan kepala sekolah, saya menerimanya tanpa perasaan curiga	SS	SJ	TT	KS	ST
45.	Saya curiga terhadap ide-ide yang disampaikan teman-teman untuk perbaikan pelaksanaan tugas	SS	SJ	TT	KS	ST
46.	Kepala sekolah bersikap positif apabila ada guru yang menyampaikan kritikan atas kepemimpinannya	SS	SJ	TT	KS	ST
47.	Kepala sekolah menerima semua kritikan yang membangun maupun tidak	SS	SJ	TT	KS	ST
48.	Saya menerima usulan dari teman dengan senang hati	SS	SJ	TT	KS	ST
49.	Apabila ada teman yang menyampaikan keluhan tentang kepala sekolah, saya menanggapi dengan positif	SS	SJ	TT	KS	ST
50.	Kritikan yang disampaikan kepala sekolah kepada saya, saya tanggapi dengan positif	SS	SJ	TT	KS	ST

**(d) Disiplin Kerja**

	<b><i>Ketaatan Guru</i></b>					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

1.	Saya datang mengajar tepat waktu	SL	SR	KD	JR	TP
2.	Saya menghadiri upacara bendera setiap hari Senin walaupun tidak hari mengajar saya	SL	SR	KD	JR	TP
3.	Saya memberitahukan secara tertulis kepada kepala sekolah, apabila saya berhalangan hadir	SL	SR	KD	JR	TP
4.	Saya menghadiri rapat guru dengan kepala sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
5.	Saya merespon teguran kepala sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
6.	Saya memakai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang terdapat dalam standar kompetensi nasional	SL	SR	KD	JR	TP
7.	Saya membuat program tahunan dan semester serta RPP sebab sudah merupakan pekerjaan rutin	SL	SR	KD	JR	TP
8.	Saya mengembalikan PR yang diberikan kepada siswa setelah dikoreksi	SL	SR	KD	JR	TP
9.	Saya menyerahkan perangkat pembelajaran tepat pada waktu yang sudah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
10.	Saya menyerahkan nilai tepat pada waktu yang sudah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
11.	Saya menepati janji yang telah disepakati dengan guru lain	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas</i></b>					
12.	Saya berkewajiban memberikan nasehat kepada siswa, yang menurut peraturan sekolah melanggar aturan	SL	SR	KD	JR	TP
13.	Saya memberikan dorongan kepada siswa untuk belajar dengan baik dan disiplin	SL	SR	KD	JR	TP
14.	Saya menjelaskan kembali apabila ada siswa yang tidak puas dengan nilai yang saya berikan	SL	SR	KD	JR	TP
15.	Saya merasa perlu memberikan perhatian lebih banyak kepada siswa yang kurang berprestasi dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
16.	Saya merasa perlu melayani siswa yang kesulitan dalam memahami pelajaran, meskipun diluar jam pelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
17.	Saya memulai pelajaran setelah semua siswa duduk dengan tertib	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Tanggungjawab guru terhadap tugas</i></b>					
18.	Saya memberikan penilaian sesuai dengan	SL	SR	KD	JR	TP

	kemampuan yang dimiliki siswa					
19.	Saya merasa perlu menekankan kepada siswa perlunya sopan santun di kelas	SL	SR	KD	JR	TP
20.	Saya mengutamakan materi pelajaran dalam buku paket ketimbang buku pelajaran yang lain	SL	SR	KD	JR	TP
21.	Saya menjelaskan kembali apabila ada siswa yang belum memahami materi pelajaran yang diberikan	SL	SR	KD	JR	TP
22.	Dalam memberikan pelajaran, saya kaitkan dengan moral, etika, dan agama	SL	SR	KD	JR	TP
23.	Saya menganjurkan siswa untuk mengikuti lomba-lomba bidang studi, lomba karya ilmiah yang diadakan oleh badan dan lembaga tertentu.	SL	SR	KD	JR	TP
24.	Saya mengajar tidak semata-mata untuk mematuhi peraturan sekolah, melainkan untuk melaksanakan kewajiban sebagai seorang pendidik	SL	SR	KD	JR	TP
25.	Saya harus bekerja sama dengan pegawai sekolah, karena itu merupakan bagian kesatuan sistem sekolah	SL	SR	KD	JR	TP
26.	Saya berusaha membahas masalah-masalah pelajaran yang timbul di dalam kelas bersama-sama dengan guru-guru lain	SL	SR	KD	JR	TP
27.	Saya merasa bersedia diperingatkan oleh kepala sekolah apabila saya tidak melakukan tugas mengajar dengan baik	SL	SR	KD	JR	TP
28.	Saya mengerjakan dengan senang hati, untuk tugas tambahan yang diberikan oleh atasan	SL	SR	KD	JR	TP
29.	Saya tidak dapat konsentrasi kalau tugas yang diberikan belum selesai	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Keteladanan guru dalam pengajaran</i></b>					
30.	Saya memberikan contoh, etika dan moral yang baik kepada siswa agar dia dapat meneladaninya	SL	SR	KD	JR	TP
31.	Saya memperhatikan kebersihan kelas, setiap saya hendak mengajar	SL	SR	KD	JR	TP
32.	Saya mengambil cuti sesuai dengan peraturan yang berlaku	SL	SR	KD	JR	TP
33.	Saya bekerja dengan baik, walaupun guru lain bekerja karena mengharapkan imbalan.	SL	SR	KD	JR	TP
34.	Saya tidak melalaikan tugas, karena tahu dengan dosa yang akan saya terima	SL	SR	KD	JR	TP

	nantinya.					
35.	Saya berusaha menjadi contoh bagi teman yang lain dalam melaksanakan tugas.	SL	SR	KD	JR	TP

**(e) Kinerja Guru**

	<i>Penyusunan rencana pembelajaran</i>					
1.	Saya menyusun program tahunan diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
2.	Saya menyusun program semester diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
3.	Saya menyusun silabus diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
4.	Saya menyusun KKM diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
5.	Saya menyusun RPP diawal tahun pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
6.	Saya menyusun indicator yang akan diajarkan di dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
7.	Saya menyusun materi yang akan diajarkan di dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
8.	Saya menyusun tujuan pembelajaran yang akan dicapai	SL	SR	KD	JR	TP
9.	Saya menyusun media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
10.	Saya menyusun langkah-langkah pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan bahan pelajaran yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
11.	Saya menyusun kisi-kisi soal sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
12.	Saya menyusun bentuk-bentuk penilaian sebagai acuan dalam mengevaluasi prestasi belajar siswa	SL	SR	KD	JR	TP
13.	Saya menyusun jenis tes sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
14.	Saya menyusun target test sesuai dengan materi yang diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
15.	Saya merencanakan bentuk remedial yang akan saya berikan terhadap siswa yang nilai rendah	SL	SR	KD	JR	TP
16.	Saya merencanakan pembelajaran ulang dengan metode yang berbeda kepada siswa yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
17.	Saya merencanakan bentuk bimbingan pada peserta didik yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP

18.	Saya merencanakan tugas-tugas latihan secara khusus kepada siswa yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Pelaksanaan kegiatan pembelajaran</i></b>					
19.	Saya mengajar mengacu pada silabus yang telah dibuat	SL	SR	KD	JR	TP
20.	Saya melaksanakan pembelajaran sesuai dengan program semester yang telah dibuat diawal tahun pelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
21.	Saya menyampaikan silabus diawal pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
22.	Saya menggunakan RPP pada saat mengajar	SL	SR	KD	JR	TP
23.	Saya melaksanakan langkah-langkah kegiatan pembelajaran yang ada dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
24.	Saya mengajar sesuai dengan indicator yang ada dalam RPP	SL	SR	KD	JR	TP
25.	Saya menjelaskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai	SL	SR	KD	JR	TP
26.	Saya menyampaikan cakupan materi ajar dalam uraian kegiatan pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
27.	Saya menggunakan metode pembelajaran yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai	SL	SR	KD	JR	TP
28.	Saya menggunakan media untuk menunjang proses pembelajaran	SL	SR	KD	JR	TP
29.	Saya memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan erabolasi peserta didik melalui berbagai sumber	SL	SR	KD	JR	TP
30.	Saya memfasilitasi peserta didik melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah dilakukan	SL	SR	KD	JR	TP
	<b><i>Penilaian prestasi peserta didik</i></b>					
31.	Saya melakukan penilaian untuk pengumpulan informasi menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik	SL	SR	KD	JR	TP
32.	Saya memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya	SL	SR	KD	JR	TP
33.	Saya menginformasikan prosedur dan criteria penilaian kepada siswa	SL	SR	KD	JR	TP
34.	Saya membuat penilaian berdasarkan KKM	SL	SR	KD	JR	TP
35.	Saya melakukan penilaian sesuai dengan	SL	SR	KD	JR	TP

	indikator-indikator yang ada dalam RPP					
36.	Saya memberikan penilaian kepada siswa sesuai dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
37.	Saya melakukan penilaian sesuai dengan kisi-kisi yang telah ditentukan	SL	SR	KD	JR	TP
38.	Saya melakukan penilaian menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai	SL	SR	KD	JR	TP
39.	Saya melakukan penilaian menggunakan bentuk tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
40.	Saya melakukan penilaian menggunakan jenis tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
41.	Saya melakukan penilaian menggunakan instrument tes yang cocok dengan materi yang telah diajarkan	SL	SR	KD	JR	TP
42.	Saya mempertimbangkan faktor keaktifan siswa dalam memberikan penilaian selama belajar	SL	SR	KD	JR	TP
43.	Saya memberi nilai siswa secara objektif tanpa ada rasa pilih kasih	SL	SR	KD	JR	TP
44.	Saya melakukan analisis hasil ujian siswa	SL	SR	KD	JR	TP
45.	Saya mendiagnosis kesulitan belajar siswa	SL	SR	KD	JR	TP
46.	Saya mengelompokkan siswa sesuai dengan hasil penilaiannya	SL	SR	KD	JR	TP
47.	Saya menelaah kembali soal-soal yang dianggap sulit oleh siswa	SL	SR	KD	JR	TP
48.	Saya memberikan bimbingan secara khusus pada peserta didik yang nilainya rendah	SL	SR	KD	JR	TP
49.	Saya memberikan tugas-tugas latihan secara khusus	SL	SR	KD	JR	TP
50.	Saya memanfaatkan tutor sebaya	SL	SR	KD	JR	TP
51.	Saya mengidentifikasi kemampuan berlebih peserta didik untuk mengetahui kelebihan belajar peserta didik	SL	SR	KD	JR	TP
52.	Saya melaksanakan pengayaan kepada siswa yang mempunyai kelebihan dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
53.	Saya mengarahkan siswa untuk meningkatkan bakat sesuai minat yang dimilikinya	SL	SR	KD	JR	TP
54.	Saya memberi kesempatan kepada siswa untuk mengoptimalkan kecakapannya	SL	SR	KD	JR	TP

55.	Saya memberikan penguatan kepada siswa agar terus aktif dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
56.	Saya meminta siswa untuk mengemukakan hal-hal yang disukai dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP
57.	Saya memberikan bimbingan berkelanjutan bagi siswa yang sukses dalam belajar	SL	SR	KD	JR	TP

## B. Hasil analisis Uji Instrumen

### (1) Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari hasil analisis terlihat bahwa ada 36 item pernyataan yang dapat dikembangkan. Hasil analisis validitas dan reliabilitas untuk variabel angket instrumen tersebut adalah:

Tabel 2: Hasil Analisis Butir Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_1	0.402	0.334	Valid
Butir_2	0.342	0.334	Valid
Butir_3	0.398	0.334	Valid
Butir_4	0.407	0.334	Valid
Butir_5	0.503	0.334	Valid
Butir_6	0.704	0.334	Valid
Butir_7	0.347	0.334	Valid
Butir_8	0.745	0.334	Valid
Butir_9	0.352	0.334	Valid
Butir_10	0.369	0.334	Valid
Butir_11	0.473	0.334	Valid
Butir_12	-0.085	0.334	Drop
Butir_13	0.740	0.334	Valid
Butir_14	0.544	0.334	Valid
Butir_15	0.585	0.334	Valid
Butir_16	0.656	0.334	Valid
Butir_17	0.494	0.334	Valid
Butir_18	0.422	0.334	Valid
Butir_19	-0.050	0.334	Drop
Butir_20	0.520	0.334	Valid
Butir_21	0.361	0.334	Valid
Butir_22	0.446	0.334	Valid
Butir_23	0.457	0.334	Valid
Butir_24	0.551	0.334	Valid
Butir_25	0.668	0.334	Valid
Butir_26	0.575	0.334	Valid
Butir_27	0.522	0.334	Valid
Butir_28	0.575	0.334	Valid
Butir_29	0.367	0.334	Valid
Butir_30	0.628	0.334	Valid
Butir_31	0.501	0.334	Valid
Butir_32	0.602	0.334	Valid
Butir_33	0.476	0.334	Valid
Butir_34	0.491	0.334	Valid
Butir_35	0.432	0.334	Valid
Butir_36	0.629	0.334	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2014

Dari tabel di atas diperoleh  $r_{tabel}$  ( $N = 35$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$  adalah 0.334.

Dengan demikian sesuai kriteria bahwa butir yang memiliki nilai  $r_{hitung}$  ( $r_{xy}$ )  $>$   $r_{tabel}$

tabel dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung ( $r_{xy}$ ) <  $r$  tabel dinyatakan tidak valid (drop). Dari tabel di atas terlihat 2 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipakai dalam menjaring data penelitian. Sedangkan butir yang dinyatakan valid sehingga digunakan sebagai instrumen penelitian ada 34 butir.

Berdasarkan rumus *Alpha Cronbach*, perhitungan reliabilitas instrumen kepemimpinan kepala sekolah diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.912 dan koefisien reliabilitas ini berdasarkan kriteria *Guilford* dikategori sangat tinggi.

## (2) Variabel Iklim Kerjasama

Dari hasil analisis terlihat bahwa ada 40 item pernyataan yang dapat dikembangkan. Hasil analisis validitas dan reliabilitas untuk variabel angket instrumen tersebut adalah:

Tabel 3: Hasil Analisis Butir Instrumen Iklim Kerjasama

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_1	0.726	0.334	Valid
Butir_2	0.609	0.334	Valid
Butir_3	0.565	0.334	Valid
Butir_4	0.558	0.334	Valid
Butir_5	0.690	0.334	Valid
Butir_6	0.436	0.334	Valid
Butir_7	0.413	0.334	Valid
Butir_8	0.556	0.334	Valid
Butir_9	0.594	0.334	Valid
Butir_10	0.443	0.334	Valid
Butir_11	0.496	0.334	Valid
Butir_12	0.666	0.334	Valid
Butir_13	0.401	0.334	Valid
Butir_14	0.579	0.334	Valid
Butir_15	0.660	0.334	Valid
Butir_16	0.511	0.334	Valid
Butir_21	0.626	0.334	Valid
Butir_22	0.608	0.334	Valid
Butir_23	0.521	0.334	Valid
Butir_24	0.590	0.334	Valid
Butir_25	0.545	0.334	Valid
Butir_26	0.391	0.334	Valid
Butir_27	0.531	0.334	Valid
Butir_28	0.447	0.334	Valid
Butir_29	0.532	0.334	Valid
Butir_30	0.416	0.334	Valid
Butir_31	0.049	0.334	<b>Drop</b>
Butir_32	0.499	0.334	Valid
Butir_33	0.609	0.334	Valid
Butir_34	0.441	0.334	Valid
Butir_35	0.102	0.334	<b>Drop</b>
Butir_36	0.240	0.334	<b>Drop</b>

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_17	0.407	0.334	Valid
Butir_18	0.587	0.334	Valid
Butir_19	0.446	0.334	Valid
Butir_20	0.572	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_37	0.232	0.334	<b>Drop</b>
Butir_38	0.387	0.334	Valid
Butir_39	0.407	0.334	Valid
Butir_40	0.471	0.334	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2014

Dari tabel di atas diperoleh  $r$  tabel ( $N = 35$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$  adalah 0.334. Dengan demikian sesuai kriteria bahwa butir yang memiliki nilai  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $>$   $r$  tabel dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $<$   $r$  tabel dinyatakan tidak valid (drop). Dari tabel di atas terlihat 4 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipakai dalam menjarang data penelitian. Sedangkan butir yang dinyatakan valid sehingga digunakan sebagai instrumen penelitian ada 36 butir.

Berdasarkan rumus *Alpha Cronbach*, perhitungan reliabilitas instrumen iklim kerjasama diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.925 dan koefisien reliabilitas ini berdasarkan kriteria Guilford dikategori sangat tinggi.

### (3) Variabel Komunikasi Interpersonal

Dari hasil analisis terlihat bahwa ada 50 item pernyataan yang dapat dikembangkan adalah:

Tabel 4: Hasil Analisis Butir Instrumen Komunikasi Interpersonal Keluarga

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_1	0.600	0.334	Valid
Butir_2	0.453	0.334	Valid
Butir_3	0.503	0.334	Valid
Butir_4	0.459	0.334	Valid
Butir_5	0.406	0.334	Valid
Butir_6	0.524	0.334	Valid
Butir_7	0.257	0.334	<b>Drop</b>

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_26	0.534	0.334	Valid
Butir_27	0.461	0.334	Valid
Butir_28	0.470	0.334	Valid
Butir_29	0.570	0.334	Valid
Butir_30	0.440	0.334	Valid
Butir_31	0.491	0.334	Valid
Butir_32	0.464	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_8	0.494	0.334	Valid
Butir_9	0.478	0.334	Valid
Butir_10	0.542	0.334	Valid
Butir_11	0.452	0.334	Valid
Butir_12	0.719	0.334	Valid
Butir_13	0.534	0.334	Valid
Butir_14	-0.214	0.334	<b>Drop</b>
Butir_15	0.585	0.334	Valid
Butir_16	0.595	0.334	Valid
Butir_17	0.537	0.334	Valid
Butir_18	-0.059	0.334	<b>Drop</b>
Butir_19	0.418	0.334	Valid
Butir_20	0.392	0.334	Valid
Butir_21	-0.102	0.334	<b>Drop</b>
Butir_22	-0.103	0.334	<b>Drop</b>
Butir_23	0.537	0.334	Valid
Butir_24	0.626	0.334	Valid
Butir_25	0.508	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_33	0.408	0.334	Valid
Butir_34	-0.210	0.334	<b>Drop</b>
Butir_35	0.352	0.334	Valid
Butir_36	0.393	0.334	Valid
Butir_37	0.418	0.334	Valid
Butir_38	0.456	0.334	Valid
Butir_39	0.376	0.334	Valid
Butir_40	0.587	0.334	Valid
Butir_41	0.370	0.334	Valid
Butir_42	0.472	0.334	Valid
Butir_43	0.403	0.334	Valid
Butir_44	0.444	0.334	Valid
Butir_45	0.401	0.334	Valid
Butir_46	0.530	0.334	Valid
Butir_47	0.456	0.334	Valid
Butir_48	0.381	0.334	Valid
Butir_49	0.432	0.334	Valid
Butir_50	0.656	0.334	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2014

Dari tabel di atas diperoleh  $r$  tabel ( $N = 35$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$  adalah 0.334. Dengan demikian sesuai kriteria bahwa butir yang memiliki nilai  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $>$   $r$  tabel dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $<$   $r$  tabel dinyatakan tidak valid (drop). Dari tabel di atas terlihat 6 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipakai dalam menjarang data penelitian. Sedangkan butir yang dinyatakan valid sehingga digunakan sebagai instrumen penelitian ada 44 butir.

Berdasarkan rumus *Alpha Cronbach*, perhitungan reliabilitas instrumen komunikasi interpersonal diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.907 dan koefisien reliabilitas ini berdasarkan kriteria *Guilford* dikategori sangat tinggi.

## (4) Variabel Disiplin Kerja

Dari hasil analisis terlihat bahwa ada 35 item pernyataan yang dapat dikembangkan. Hasil analisis validitas dan reliabilitas untuk variabel angket instrumen tersebut adalah:

Tabel 5: Hasil Analisis Butir Instrumen Disiplin Kerja

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_1	0.104	0.334	Drop
Butir_2	0.408	0.334	Valid
Butir_3	0.410	0.334	Valid
Butir_4	0.454	0.334	Valid
Butir_5	0.370	0.334	Valid
Butir_6	0.663	0.334	Valid
Butir_7	0.394	0.334	Valid
Butir_8	0.372	0.334	Valid
Butir_9	0.731	0.334	Valid
Butir_10	0.513	0.334	Valid
Butir_11	0.577	0.334	Valid
Butir_12	0.540	0.334	Valid
Butir_13	0.521	0.334	Valid
Butir_14	0.608	0.334	Valid
Butir_15	0.629	0.334	Valid
Butir_16	0.417	0.334	Valid
Butir_17	0.491	0.334	Valid
Butir_18	0.379	0.334	Valid
Butir_19	0.569	0.334	Valid
Butir_20	0.344	0.334	Valid
Butir_21	0.666	0.334	Valid
Butir_22	0.631	0.334	Valid
Butir_23	0.451	0.334	Valid
Butir_24	0.491	0.334	Valid
Butir_25	0.506	0.334	Valid
Butir_26	0.651	0.334	Valid
Butir_27	0.712	0.334	Valid
Butir_28	0.555	0.334	Valid
Butir_29	0.671	0.334	Valid
Butir_30	0.493	0.334	Valid
Butir_31	0.455	0.334	Valid
Butir_32	0.344	0.334	Valid
Butir_33	0.502	0.334	Valid
Butir_34	0.637	0.334	Valid
Butir_35	0.344	0.334	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2014

Dari tabel di atas diperoleh  $r_{tabel}$  ( $N = 35$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$  adalah 0.334. Dengan demikian sesuai kriteria bahwa butir yang memiliki nilai  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $>$   $r_{tabel}$  dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $<$   $r_{tabel}$  dinyatakan tidak valid (drop). Dari tabel di atas terlihat 1 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipakai dalam menjaring data penelitian. Sedangkan butir

yang dinyatakan valid sehingga digunakan sebagai instrumen penelitian ada 34 butir.

Berdasarkan rumus *Alpha Cronbach*, perhitungan reliabilitas instrumen Disiplin Kerja diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.917 dan koefisien reliabilitas ini berdasarkan kriteria *Guilford* dikategori sangat tinggi.

#### (5) Variabel Kinerja Guru

Dari hasil analisis terlihat bahwa ada 57 item pernyataan yang dapat dikembangkan. Hasil analisis validitas dan reliabilitas untuk variabel angket instrumen tersebut adalah:

Tabel 6: Hasil Analisis Butir Instrumen Kinerja Guru

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_1	.588	0.334	Valid
Butir_2	.542	0.334	Valid
Butir_3	.499	0.334	Valid
Butir_4	.363	0.334	Valid
Butir_5	.440	0.334	Valid
Butir_6	.404	0.334	Valid
Butir_7	.654	0.334	Valid
Butir_8	.573	0.334	Valid
Butir_9	.572	0.334	Valid
Butir_10	.548	0.334	Valid
Butir_11	.518	0.334	Valid
Butir_12	.575	0.334	Valid
Butir_13	.753	0.334	Valid
Butir_14	.616	0.334	Valid
Butir_15	.743	0.334	Valid
Butir_16	.584	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_30	.454	0.334	Valid
Butir_31	.626	0.334	<b>Drop</b>
Butir_32	.559	0.334	Valid
Butir_33	.582	0.334	Valid
Butir_34	.434	0.334	Valid
Butir_35	.664	0.334	Valid
Butir_36	.542	0.334	Valid
Butir_37	.590	0.334	<b>Drop</b>
Butir_38	.671	0.334	Valid
Butir_39	.412	0.334	Valid
Butir_40	.394	0.334	Valid
Butir_41	.385	0.334	Valid
Butir_42	.339	0.334	Valid
Butir_43	.496	0.334	Valid
Butir_44	.538	0.334	<b>Drop</b>
Butir_45	.577	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_17	.585	0.334	Valid
Butir_18	.528	0.334	Valid
Butir_19	.529	0.334	Valid
Butir_20	.506	0.334	Valid
Butir_21	.210	0.334	<b>Drop</b>
Butir_22	.219	0.334	<b>Drop</b>
Butir_23	.570	0.334	Valid
Butir_24	.466	0.334	Valid
Butir_25	.097	0.334	<b>Drop</b>
Butir_26	.525	0.334	Valid
Butir_27	.704	0.334	Valid
Butir_28	.326	0.334	<b>Drop</b>
Butir_29	.540	0.334	Valid

Nomor	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status
Butir_46	.493	0.334	Valid
Butir_47	.628	0.334	Valid
Butir_48	.693	0.334	<b>Drop</b>
Butir_49	.581	0.334	Valid
Butir_50	.526	0.334	Valid
Butir_51	.462	0.334	Valid
Butir_52	.524	0.334	Valid
Butir_53	.324	0.334	<b>Drop</b>
Butir_54	.147	0.334	<b>Drop</b>
Butir_55	.482	0.334	Valid
Butir_56	.585	0.334	Valid
Butir_57	.527	0.334	Valid
-	-	-	-

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2014

Dari tabel di atas diperoleh  $r$  tabel ( $N = 35$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$  adalah 0.334. Dengan demikian sesuai kriteria bahwa butir yang memiliki nilai  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $>$   $r$  tabel dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung ( $r_{xy}$ )  $<$   $r$  tabel dinyatakan tidak valid (drop). Dari tabel di atas terlihat 6 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat dipakai dalam menjaring data penelitian. Sedangkan butir yang dinyatakan valid sehingga digunakan sebagai instrumen penelitian ada 51 butir.

Berdasarkan rumus *Alpha Cronbach*, perhitungan reliabilitas instrumen kompetensi kepribadian diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.954 dan koefisien reliabilitas ini berdasarkan kriteria *Guilford* dikategori sangat tinggi.

## **LAMPIRAN III**

# DATA PENELITIAN

## REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No Resp	X1	X2	Y1	Y2	Z
1	135	160	170	158	233
2	111	138	156	136	194
3	138	145	179	148	214
4	152	166	199	160	253
5	115	140	162	140	206
6	154	155	176	153	234
7	112	138	155	137	195
8	142	156	177	157	231
9	111	133	157	137	194
10	156	168	177	164	246
11	146	150	192	147	228
12	134	162	209	162	249
13	138	158	194	162	235
14	116	143	167	144	210
15	131	164	181	150	218
16	143	158	172	154	223
17	142	166	196	167	252
18	131	154	188	148	224
19	131	142	167	143	208

- X1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah  
 X2 = Iklim Kerjasama  
 Y1 = Komunikasi Interpersonal  
 Y2 = Disiplin Kerja  
 Z = Kinerja Guru

20	140	159	198	154	229
21	144	153	179	160	222
22	138	158	186	163	236
23	159	163	194	165	249
24	143	155	169	152	230
25	137	155	186	157	243
26	152	145	203	166	241
27	131	148	183	146	229
28	133	155	188	153	217
29	145	151	183	150	237
30	152	172	191	161	240
31	143	150	195	157	237
32	151	157	185	148	223
33	137	152	195	154	227
34	154	150	198	147	245
35	138	142	167	143	208
36	133	175	190	164	240
37	115	142	166	142	207
38	140	146	179	147	215
39	106	129	151	135	181
40	145	166	179	156	245
41	137	152	192	163	236
42	131	145	185	164	241
43	144	143	188	165	237
44	145	152	189	161	223
45	137	157	188	162	234
46	134	147	179	157	222
47	156	152	188	168	252
48	139	178	187	156	239
49	113	139	166	139	200
50	122	149	190	150	219
51	134	172	173	157	234
52	143	147	191	164	234
53	142	145	186	168	253
54	118	145	178	146	212
55	150	154	190	150	227
56	127	172	172	156	221
57	142	157	193	165	236
58	143	153	204	162	253
59	150	166	196	166	250
60	155	146	188	157	234
61	113	138	155	138	198
62	113	142	159	139	202
63	152	148	190	164	238
64	127	147	174	147	214
65	159	172	189	167	253
66	134	140	162	142	206
67	143	152	178	155	234
68	110	137	155	136	189
69	115	143	167	143	210
70	108	132	153	136	186
71	138	161	209	168	247
72	133	152	188	151	217

73	154	172	190	165	249
74	146	167	183	159	230
75	140	145	189	157	226
76	142	156	185	162	231
77	143	145	178	147	222
78	154	165	194	166	252
79	146	160	193	164	239
80	113	138	156	139	200
81	119	153	176	147	219
82	155	145	180	168	234
83	143	148	182	155	234
84	155	167	207	170	253
85	116	143	168	144	212
86	140	155	181	156	230
87	143	162	200	146	237
88	148	169	192	167	241
89	154	167	191	164	243
90	150	153	196	164	242
91	158	172	198	167	253
92	106	130	152	136	183
93	127	140	162	140	205
94	131	157	188	147	215
95	143	163	191	166	250
96	109	136	155	136	186

## LAMPIRAN IV

# DESKRIPSI DATA

## PENELITIAN

### Frequencies

Statistics

		X1	X2	Y1	Y2	Z
N	Valid	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		136.62	152.73	181.54	153.97	226.93
Median		140.00	152.00	185.00	156.00	230.50
Mode		143	145	188	164	234
Std. Deviation		14.410	11.164	14.239	10.159	18.589
Variance		207.647	124.642	202.756	103.210	345.563
Range		53	49	58	35	72
Minimum		106	129	151	135	181
Maximum		159	178	209	170	253
Sum		13116	14662	17428	14781	21785

## Statistics

		X1	X2	Y1	Y2	Z
N	Valid	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		136.62	152.73	181.54	153.97	226.93
Median		140.00	152.00	185.00	156.00	230.50
Mode		143	145	188	164	234
Std. Deviation		14.410	11.164	14.239	10.159	18.589
Variance		207.647	124.642	202.756	103.210	345.563
Range		53	49	58	35	72
Minimum		106	129	151	135	181
Maximum		159	178	209	170	253
Sum		13116	14662	17428	14781	21785

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Frequency Table

## Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	106	2	2.1	2.1	2.1
	108	1	1.0	1.0	3.1
	109	1	1.0	1.0	4.2
	110	1	1.0	1.0	5.2
	111	2	2.1	2.1	7.3
	112	1	1.0	1.0	8.3
	113	4	4.2	4.2	12.5
	115	3	3.1	3.1	15.6
	116	2	2.1	2.1	17.7
	118	1	1.0	1.0	18.8
	119	1	1.0	1.0	19.8
	122	1	1.0	1.0	20.8
	127	3	3.1	3.1	24.0
	131	6	6.2	6.2	30.2
	133	3	3.1	3.1	33.3
	134	4	4.2	4.2	37.5
	135	1	1.0	1.0	38.5
	137	4	4.2	4.2	42.7
	138	5	5.2	5.2	47.9
	139	1	1.0	1.0	49.0
	140	4	4.2	4.2	53.1
	142	5	5.2	5.2	58.3
	143	10	10.4	10.4	68.8
	144	2	2.1	2.1	70.8
	145	3	3.1	3.1	74.0
	146	3	3.1	3.1	77.1
	148	1	1.0	1.0	78.1

150	3	3.1	3.1	81.2
151	1	1.0	1.0	82.3
152	4	4.2	4.2	86.5
154	5	5.2	5.2	91.7
155	3	3.1	3.1	94.8
156	2	2.1	2.1	96.9
158	1	1.0	1.0	97.9
159	2	2.1	2.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

## Iklim Kerjasama (X2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	129	1	1.0	1.0	1.0
	130	1	1.0	1.0	2.1
	132	1	1.0	1.0	3.1
	133	1	1.0	1.0	4.2
	136	1	1.0	1.0	5.2
	137	1	1.0	1.0	6.2
	138	4	4.2	4.2	10.4
	139	1	1.0	1.0	11.5
	140	3	3.1	3.1	14.6
	142	4	4.2	4.2	18.8
	143	4	4.2	4.2	22.9
	145	8	8.3	8.3	31.2
	146	2	2.1	2.1	33.3
	147	3	3.1	3.1	36.5
	148	3	3.1	3.1	39.6
	149	1	1.0	1.0	40.6
	150	3	3.1	3.1	43.8
	151	1	1.0	1.0	44.8
	152	6	6.2	6.2	51.0
	153	4	4.2	4.2	55.2
	154	2	2.1	2.1	57.3
	155	5	5.2	5.2	62.5
	156	2	2.1	2.1	64.6
	157	4	4.2	4.2	68.8
	158	3	3.1	3.1	71.9
	159	1	1.0	1.0	72.9
	160	2	2.1	2.1	75.0
	161	1	1.0	1.0	76.0
	162	2	2.1	2.1	78.1

163	2	2.1	2.1	80.2
164	1	1.0	1.0	81.2
165	1	1.0	1.0	82.3
166	4	4.2	4.2	86.5
167	3	3.1	3.1	89.6
168	1	1.0	1.0	90.6
169	1	1.0	1.0	91.7
172	6	6.2	6.2	97.9
175	1	1.0	1.0	99.0
178	1	1.0	1.0	100.0
Total	96	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	151	1	1.0	1.0	1.0
	152	1	1.0	1.0	2.1
	153	1	1.0	1.0	3.1
	155	4	4.2	4.2	7.3
	156	2	2.1	2.1	9.4
	157	1	1.0	1.0	10.4
	159	1	1.0	1.0	11.5
	162	3	3.1	3.1	14.6
	166	2	2.1	2.1	16.7
	167	4	4.2	4.2	20.8
	168	1	1.0	1.0	21.9
	169	1	1.0	1.0	22.9
	170	1	1.0	1.0	24.0
	172	2	2.1	2.1	26.0
	173	1	1.0	1.0	27.1
	174	1	1.0	1.0	28.1
	176	2	2.1	2.1	30.2
	177	2	2.1	2.1	32.3
	178	3	3.1	3.1	35.4
	179	5	5.2	5.2	40.6
	180	1	1.0	1.0	41.7
	181	2	2.1	2.1	43.8
	182	1	1.0	1.0	44.8
	183	3	3.1	3.1	47.9
	185	3	3.1	3.1	51.0
	186	3	3.1	3.1	54.2
	187	1	1.0	1.0	55.2
	188	8	8.3	8.3	63.5
	189	3	3.1	3.1	66.7
	190	5	5.2	5.2	71.9

191	4	4.2	4.2	76.0
192	3	3.1	3.1	79.2
193	2	2.1	2.1	81.2
194	3	3.1	3.1	84.4
195	2	2.1	2.1	86.5
196	3	3.1	3.1	89.6
198	3	3.1	3.1	92.7
199	1	1.0	1.0	93.8
200	1	1.0	1.0	94.8
203	1	1.0	1.0	95.8
204	1	1.0	1.0	96.9
207	1	1.0	1.0	97.9
209	2	2.1	2.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

Disiplin Kerja (Y2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	135	1	1.0	1.0	1.0
	136	5	5.2	5.2	6.2
	137	2	2.1	2.1	8.3
	138	1	1.0	1.0	9.4
	139	3	3.1	3.1	12.5
	140	2	2.1	2.1	14.6
	142	2	2.1	2.1	16.7
	143	3	3.1	3.1	19.8
	144	2	2.1	2.1	21.9
	146	3	3.1	3.1	25.0
	147	7	7.3	7.3	32.3
	148	3	3.1	3.1	35.4
	150	4	4.2	4.2	39.6
	151	1	1.0	1.0	40.6
	152	1	1.0	1.0	41.7
	153	2	2.1	2.1	43.8
	154	3	3.1	3.1	46.9
	155	2	2.1	2.1	49.0
	156	4	4.2	4.2	53.1
	157	7	7.3	7.3	60.4
	158	1	1.0	1.0	61.5
	159	1	1.0	1.0	62.5
	160	2	2.1	2.1	64.6
	161	2	2.1	2.1	66.7
	162	5	5.2	5.2	71.9
	163	2	2.1	2.1	74.0
	164	8	8.3	8.3	82.3
	165	4	4.2	4.2	86.5
	166	4	4.2	4.2	90.6
	167	4	4.2	4.2	94.8

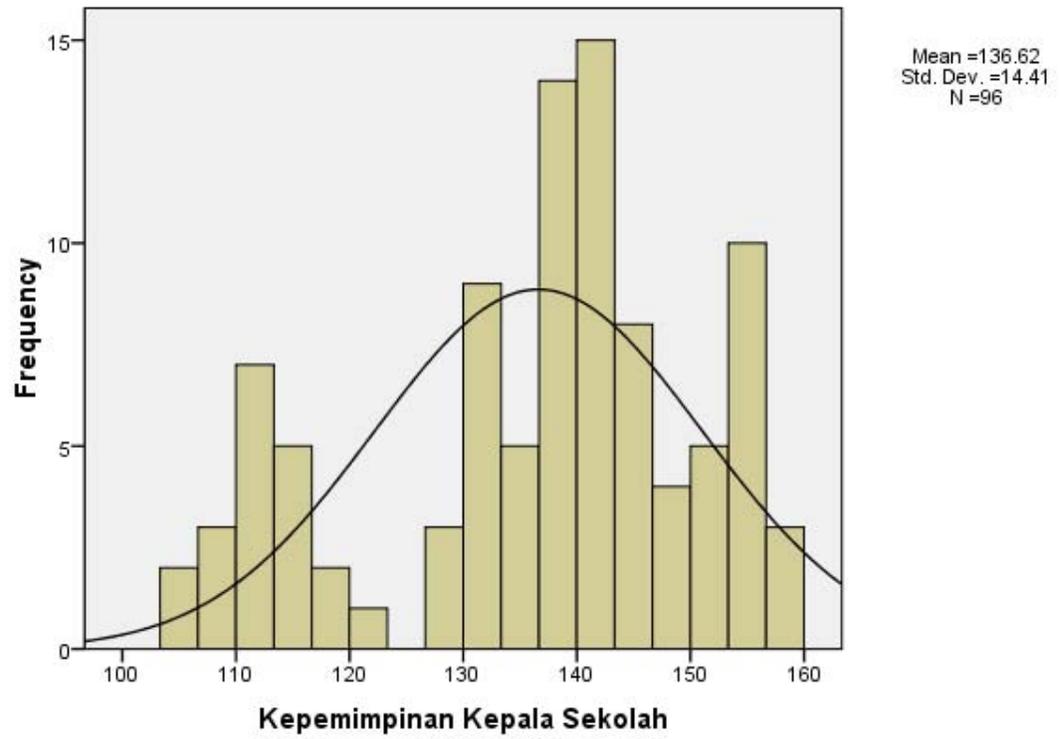
168	4	4.2	4.2	99.0
170	1	1.0	1.0	100.0
Total	96	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	181	1	1.0	1.0	1.0
	183	1	1.0	1.0	2.1
	186	2	2.1	2.1	4.2
	189	1	1.0	1.0	5.2
	194	2	2.1	2.1	7.3
	195	1	1.0	1.0	8.3
	198	1	1.0	1.0	9.4
	200	2	2.1	2.1	11.5
	202	1	1.0	1.0	12.5
	205	1	1.0	1.0	13.5
	206	2	2.1	2.1	15.6
	207	1	1.0	1.0	16.7
	208	2	2.1	2.1	18.8
	210	2	2.1	2.1	20.8
	212	2	2.1	2.1	22.9
	214	2	2.1	2.1	25.0
	215	2	2.1	2.1	27.1
	217	2	2.1	2.1	29.2
	218	1	1.0	1.0	30.2
	219	2	2.1	2.1	32.3
	221	1	1.0	1.0	33.3
	222	3	3.1	3.1	36.5
	223	3	3.1	3.1	39.6
	224	1	1.0	1.0	40.6
	226	1	1.0	1.0	41.7
	227	2	2.1	2.1	43.8
	228	1	1.0	1.0	44.8
	229	2	2.1	2.1	46.9
	230	3	3.1	3.1	50.0
	231	2	2.1	2.1	52.1

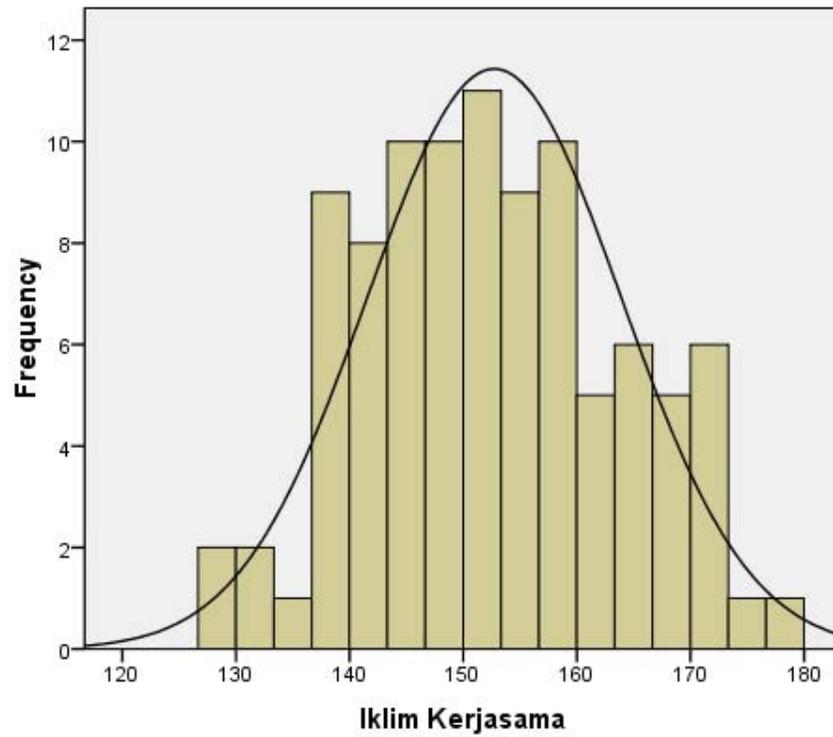
233	1	1.0	1.0	53.1
234	8	8.3	8.3	61.5
235	1	1.0	1.0	62.5
236	3	3.1	3.1	65.6
237	4	4.2	4.2	69.8
238	1	1.0	1.0	70.8
239	2	2.1	2.1	72.9
240	2	2.1	2.1	75.0
241	3	3.1	3.1	78.1
242	1	1.0	1.0	79.2
243	2	2.1	2.1	81.2
245	2	2.1	2.1	83.3
246	1	1.0	1.0	84.4
247	1	1.0	1.0	85.4
249	3	3.1	3.1	88.5
250	2	2.1	2.1	90.6
252	3	3.1	3.1	93.8
253	6	6.2	6.2	100.0
Total	96	100.0	100.0	

**Histogram**

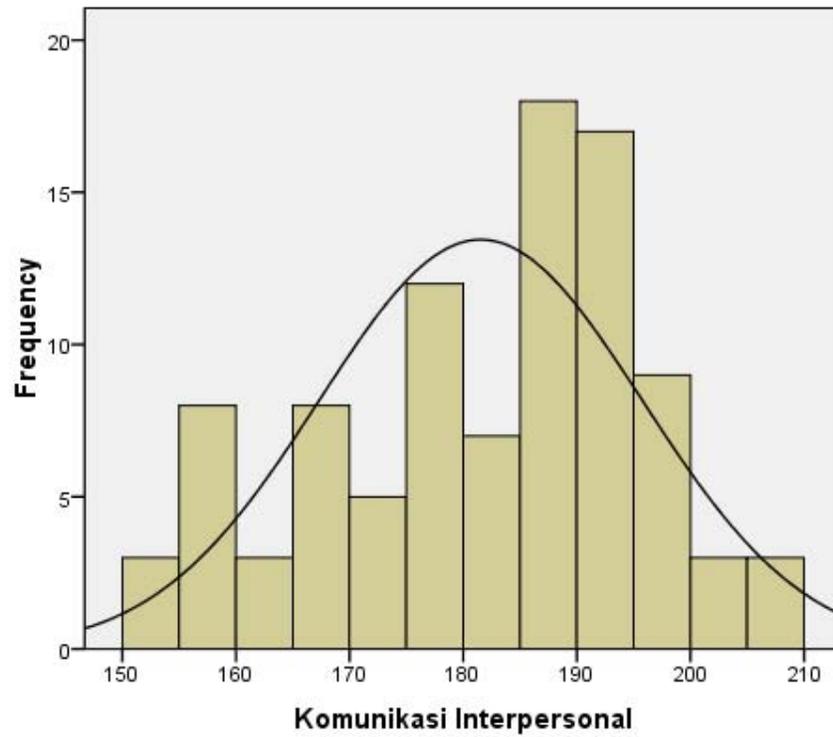
### Kepemimpinan Kepala Sekolah

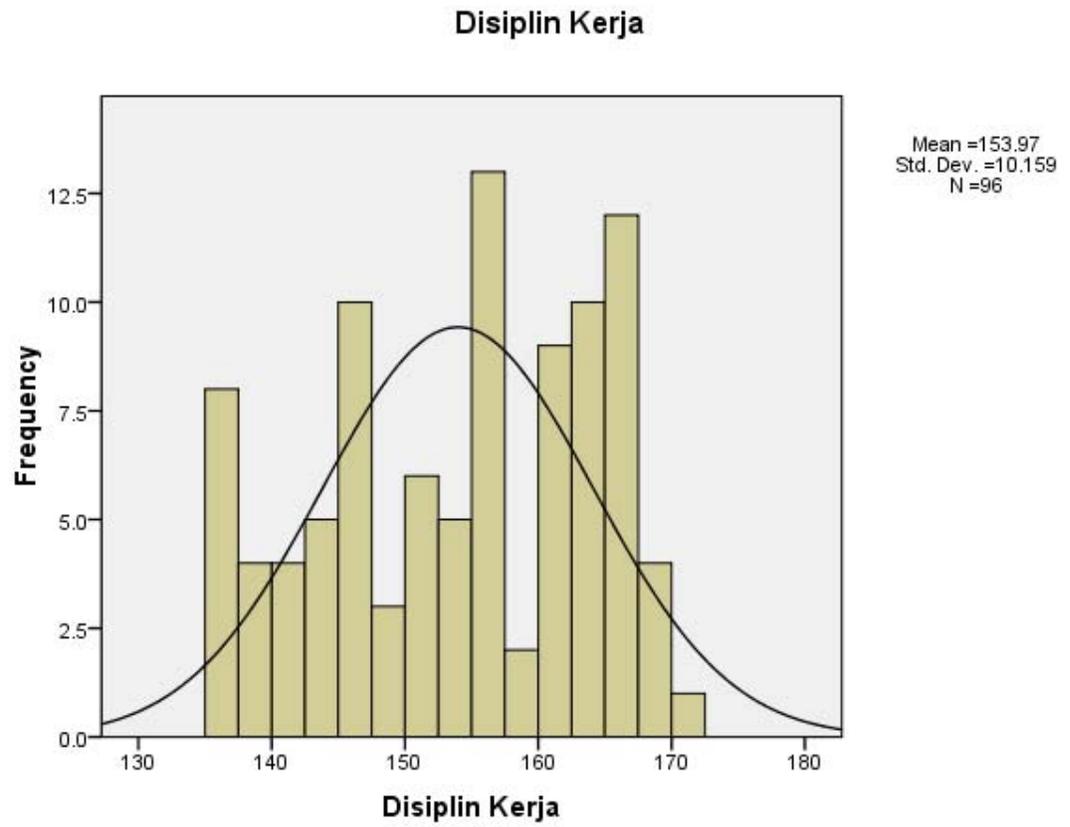


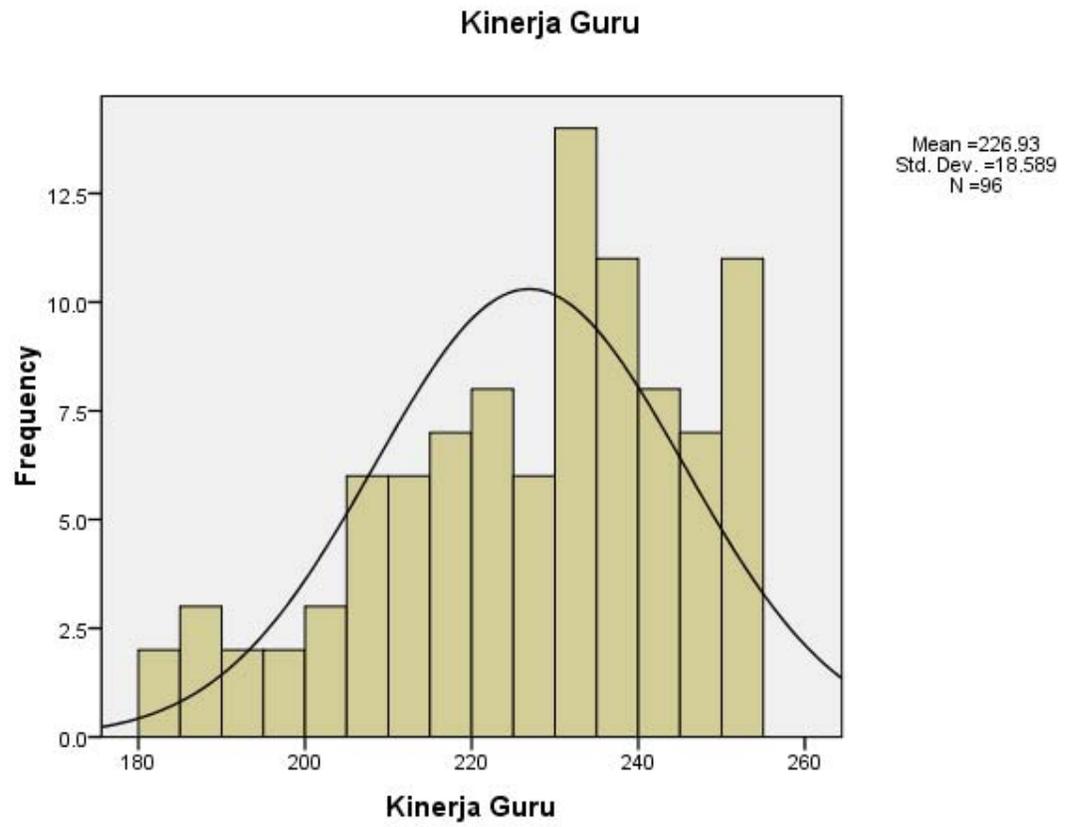
### Iklm Kerjasama



### Komunikasi Interpersonal







## Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Tingkat Capaian Responden

## Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Cara kepala sekolah membagi tugas pada bawahan	7	35	29.39	83.96%	Baik
2	Cara kepala sekolah membuat keputusan	10	50	39.30	78.60%	Cukup Baik
3	Cara kepala sekolah mendelegasikan wewenang	4	20	15.24	76.20%	Cukup Baik
4	Upaya kepala sekolah menumbuh kembangkan inisiatif guru-guru	13	65	52.70	81.07%	Baik

## Variabel Iklim Kerjasama

No	indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Kesediaan saling membantu	10	50	41.84	83.69%	Baik
2	Sikap saling mempercayai	7	35	29.54	84.40%	Baik
3	Sikap menghargai pendapat dan pekerjaan orang lain	13	65	56.64	87.13%	Baik
4	Keakraban hubungan antar pribadi	6	30	25.09	83.65%	Baik

## Variabel Komunikasi Interpersonal

No	indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Keterbukaan mengirim dan menerima pesan	12	60	48.08	80.14%	Baik
2	Kepercayaan terhadap pesan	6	30	25.45	84.83%	Baik
3	Saling mendukung	10	50	42.39	84.77%	Baik
4	Empati	9	45	37.16	82.57%	Baik
5	Sikap positif	7	35	28.43	81.22%	Baik

## Variabel Disiplin Kerja

No	indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Ketaatan Guru	10	50	45.88	91.75	Sangat Baik
2	Kesadaran guru dalam pelaksanaan tugas	6	30	26.40	87.98611	Baik
3	Tanggungjawab guru terhadap tugas	12	60	54.01	90.01736	Sangat Baik
4	Keteladanan guru dalam pengajaran	6	30	27.69	92.29167	Sangat Baik

## Variabel Kinerja Guru

No	indikator	jumlah butir	skor ideal	rata-rata	TCR	Kategori
1	Penyusunan rencana pembelajaran	18	90	82.64	91.82%	Sangat Baik
2	Pelaksanaan kegiatan pembelajaran	8	40	36.92	92.29%	Sangat Baik
3	Penilaian prestasi peserta didik	25	125	107.38	85.90%	Baik

**LAMPIRAN V**  
**UJI PRASYARAT ANALISIS**

## Uji Normalitas

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y1	Y2	Z
N		96	96	96	96	96
Normal	Mean	136.62	152.73	181.54	153.97	226.93
Parameters <sup>a</sup>	Std. Deviation	14.410	11.164	14.239	10.159	18.589
Most Extreme	Absolute	.125	.068	.123	.119	.117
Differences	Positive	.101	.068	.062	.077	.080
	Negative	-.125	-.060	-.123	-.119	-.117
Kolmogorov-Smirnov Z		1.224	.668	1.204	1.163	1.146
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100	.764	.110	.134	.145
a. Test distribution is Normal.						

## Uji Linearitas

## Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Z * X1	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
Z * X2	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
Z * Y1	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
Z * Y2	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%

**Z \* X1**

Report

Kinerja Guru

Kepemimpinan Kepala Sekolah	Mean	N	Std. Deviation
106	182.00	2	1.414
108	186.00	1	.
109	186.00	1	.
110	189.00	1	.
111	194.00	2	.000
112	195.00	1	.
113	200.00	4	1.633
115	207.67	3	2.082
116	211.00	2	1.414
118	212.00	1	.
119	219.00	1	.
122	219.00	1	.
127	213.33	3	8.021
131	222.50	6	11.606
133	224.67	3	13.279
134	227.75	4	18.228
135	233.00	1	.
137	235.00	4	6.583
138	228.00	5	16.355
139	239.00	1	.
140	225.00	4	6.880
142	240.60	5	11.059
143	235.40	10	9.980
144	229.50	2	10.607
145	235.00	3	11.136
146	232.33	3	5.859
148	241.00	1	.
150	239.67	3	11.676

151	223.00	1	
152	243.00	4	6.782
154	244.60	5	6.877
155	240.33	3	10.970
156	249.00	2	4.243
158	253.00	1	
159	251.00	2	2.828
Total	226.93	96	18.589

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru *	Between	(Combined)	26632.940	34	783.322	7.712	.000
Kepemimpinan	Groups	Linearity	24003.950	1	24003.950	236.338	.000
Kepala Sekolah		Deviation from Linearity	2628.990	33	79.666	.784	.773
	Within Groups		6195.550	61	101.566		
	Total		32828.490	95			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Kepemimpinan Kepala Sekolah	.855	.731	.901	.811

**Z \* X2**

Report

Kinerja Guru

Iklm Kerjasama	Mean	N	Std. Deviation
129	181.00	1	.
130	183.00	1	.
132	186.00	1	.
133	194.00	1	.
136	186.00	1	.
137	189.00	1	.
138	196.75	4	2.754
139	200.00	1	.
140	205.67	3	.577
142	206.25	4	2.872
143	217.25	4	13.200
145	230.38	8	14.372
146	224.50	2	13.435
147	223.33	3	10.066
148	233.67	3	4.509
149	219.00	1	.
150	236.67	3	8.505
151	237.00	1	.
152	231.50	6	12.243
153	234.00	4	16.269
154	225.50	2	2.121
155	230.80	5	9.365
156	231.00	2	.000
157	227.00	4	9.832
158	231.33	3	7.234
159	229.00	1	.
160	236.00	2	4.243

161	247.00	1	
162	243.00	2	8.485
163	249.50	2	.707
164	218.00	1	
165	252.00	1	
166	250.00	4	3.559
167	242.00	3	11.533
168	246.00	1	
169	241.00	1	
172	241.67	6	12.644
175	240.00	1	
178	239.00	1	
Total	226.93	96	18.589

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Iklim Kerjasama	Between Groups	26755.898	38	704.103	6.609	.000
	Linearity	18762.175	1	18762.175	176.110	.000
	Deviation from Linearity	7993.723	37	216.047	2.028	.008
	Within Groups	6072.592	57	106.537		
	Total	32828.490	95			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Iklim Kerjasama	.756	.572	.903	.815

**Z \* Y1**

Report

Kinerja Guru

Komunikasi Interpersonal	Mean	N	Std. Deviation
151	181.00	1	.
152	183.00	1	.
153	186.00	1	.
155	192.00	4	5.477
156	197.00	2	4.243
157	194.00	1	.
159	202.00	1	.
162	205.67	3	.577
166	203.50	2	4.950
167	209.00	4	1.155
168	212.00	1	.
169	230.00	1	.
170	233.00	1	.
172	222.00	2	1.414
173	234.00	1	.
174	214.00	1	.
176	226.50	2	10.607
177	238.50	2	10.607
178	222.67	3	11.015
179	223.60	5	12.542
180	234.00	1	.
181	224.00	2	8.485
182	234.00	1	.
183	232.00	3	4.359
185	231.67	3	9.018
186	244.00	3	8.544
187	239.00	1	.

188	228.75	8	12.826
189	234.00	3	16.523
190	234.60	5	11.718
191	241.75	4	6.652
192	235.00	3	6.557
193	237.50	2	2.121
194	245.33	3	9.074
195	232.00	2	7.071
196	248.00	3	5.292
198	242.33	3	12.220
199	253.00	1	
200	237.00	1	
203	241.00	1	
204	253.00	1	
207	253.00	1	
209	248.00	2	1.414
Total	226.93	96	18.589

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru *	Between (Combined)	28132.506	42	669.822	7.560	.000
Komunikasi	Groups					
Interpersonal	Linearity	24105.043	1	24105.043	272.055	.000
	Deviation from Linearity	4027.463	41	98.231	1.109	.359
	Within Groups	4695.983	53	88.603		
	Total	32828.490	95			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Komunikasi Interpersonal	.857	.734	.926	.857

## Z \* Y2

### Report

#### Kinerja Guru

Disiplin Kerja	Mean	N	Std. Deviation
135	181.00	1	.
136	187.60	5	4.159
137	194.50	2	.707
138	198.00	1	.
139	200.67	3	1.155
140	205.50	2	.707
142	206.50	2	.707
143	208.67	3	1.155
144	211.00	2	1.414
146	226.00	3	12.767
147	222.57	7	11.058
148	220.33	3	5.508
150	225.25	4	8.808
151	217.00	1	.
152	230.00	1	.
153	225.50	2	12.021
154	226.33	3	3.055
155	234.00	2	.000
156	233.75	4	10.500
157	232.43	7	6.949
158	233.00	1	.
159	230.00	1	.
160	237.50	2	21.920
161	231.50	2	12.021
162	240.40	5	9.889
163	236.00	2	.000
164	240.38	8	3.583
165	242.75	4	7.228

166	248.25	4	4.924
167	249.75	4	5.852
168	246.50	4	8.737
170	253.00	1	.
Total	226.93	96	18.589

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Disiplin Kerja	Between Groups	(Combined)	28946.369	31	933.754	15.394	.000
		Linearity	26735.737	1	26735.737	440.761	.000
		Deviation from Linearity	2210.632	30	73.688	1.215	.254
	Within Groups		3882.120	64	60.658		
	Total		32828.490	95			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Disiplin Kerja	.902	.814	.939	.882

## Uji Signifikansi Persamaan Regresi

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24003.950	1	24003.950	255.693	.000 <sup>a</sup>
	Residual	8824.540	94	93.878		
	Total	32828.490	95			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Z

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18762.175	1	18762.175	125.381	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14066.315	94	149.642		
	Total	32828.490	95			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Z

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24105.043	1	24105.043	259.745	.000 <sup>a</sup>
	Residual	8723.446	94	92.803		
	Total	32828.490	95			

a. Predictors: (Constant), Y1

b. Dependent Variable: Z

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26735.737	1	26735.737	412.483	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6092.752	94	64.817		
	Total	32828.490	95			

a. Predictors: (Constant), Y2

b. Dependent Variable: Z

**LAMPIRAN V**

**UJI HIPOTESIS**

**PENELITIAN ANALISIS**

**JALUR**

## Uji Hipotesis

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komunikasi Interpersonal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.609	.601	8.997

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11733.850	2	5866.925	72.479	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7527.983	93	80.946		
	Total	19261.833	95			

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Komunikasi Interpersonal

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.837	12.684		4.008	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.571	.084	.578	6.793	.000
	Iklim Kerjasama	.345	.108	.271	3.184	.002

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.837	12.684		4.008	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.571	.084	.578	6.793	.000
	Iklm Kerjasama	.345	.108	.271	3.184	.002

a. Dependent Variable: Komunikasi Interpersonal

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi Interpersonal, Iklm Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 <sup>a</sup>	.739	.731	5.269

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal, Iklm Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7250.626	3	2416.875	87.051	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2554.280	92	27.764		
	Total	9804.906	95			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal, Iklm Kerjasama, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	40.148	8.044		4.991	.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.265	.060	.376	4.403	.000
Iklm Kerjasama	.193	.067	.212	2.884	.005
Komunikasi Interpersonal	.265	.061	.372	4.368	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin Kerja, Iklm Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, Kepemimpinan Kepala Sekolah <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.952 <sup>a</sup>	.906	.902	5.819

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Iklm Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, Kepemimpinan Kepala Sekolah

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29747.566	4	7436.892	219.661	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3080.923	91	33.856		
	Total	32828.490	95			

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Iklm Kerjasama, Komunikasi Interpersonal, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-28.408	10.014		-2.837	.006
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.320	.073	.248	4.374	.000
Iklm Kerjasama	.259	.077	.156	3.364	.001
Komunikasi Interpersonal	.339	.074	.259	4.596	.000
Disiplin Kerja	.718	.115	.392	6.235	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**LAMPIRAN VI**  
**SURAT IZIN PENELITIAN**