

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, KECERDASAN EMOSIONAL DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI  
GURU**

**Sudadi**

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Guru  
© Sudadi

Penulis : Sudadi

Diterbitkan oleh:  
CV. Intishar Publishing  
Anggota IKAPI  
No. 168/JTE/2018  
Bumirejo RT 01 RW 04  
Puring, Kebumen, Jawa Tengah  
Email: intisharpublishing@gmail.com  
No. HP: 081246647659

Cetakan I: Desember 2020  
Kebumen, CV. Intishar Publishing  
166 Halaman; 14,5 x 20,4 cm  
ISBN: 978-623-249-702-3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
All Right Reserved

## PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku perdana yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Tenggarong Kab. Kutai Kartanegara"

Ke hadiran buku ini akan menambah referensi bagi para Pengawas, Kepala Sekolah, pendidik, tenaga kependidikan serta para pembaca agar dalam menjalankan tugas dapat lebih optimal sehingga proses pembelajaran menjadi lebih baik.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikan buku ini, tentu saja buku ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat dan kualitas pendidikan menjadi lebih baik.

## DAFTAR ISI

Prakata .....	3
Daftar Isi .....	4
BAB I PENDAHULUAN.....	7
BAB II DESKRIPSI KONSEPTUAL.....	17
2.1 Motivasi Kerja .....	17
2.2 Kepemimpinan .....	31
2.3 Kecerdasan Emosional .....	52
2.4 Kepuasan Kerja.....	74
BAB III HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN .	82
BAB IV KERANGKA TEORITIS .....	86
4.1 Kepemimpin dan Motivasi Kerja .....	86
4.2 Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja.....	88
4.3 Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja.....	90
4.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja.....	92
4.5 Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja ....	93
4.6 Hipotesis.....	95

BAB V	
PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI GURU .....	96
5.1 Motivasi Kerja .....	100
5.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	103
5.3 Kecerdasan Emosional .....	106
5.4 Kepuasan Kerja.....	108
BAB VI HASIL PENELITIAN.....	113
6.1 Deskripsi Data .....	113
6.2 Pengujian Persyaratan Analisis.....	121
6.3 Pengujian Hipotesis .....	129
BAB VII PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .	139
7.1 Kepemimpin dan Motivasi Kerja.....	139
7.2 Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja.....	142
7.3 Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja .....	144
7.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja.....	146
7.5 Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja ...	147

<b>BAB VIII KESIMPULAN .....</b>	<b>150</b>
8.1 Kesimpulan .....	150
8.2 Implikasi .....	151
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>155</b>
<b>Biodata Penulis .....</b>	<b>165</b>

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa, karena dengan pendidikan manusia Indonesia dapat dibina untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki. Sumber manusia yang handal merupakan modal dasar pembangunan negara agar tetap eksis dan bersaing dengan negara lain.

Pengembangan potensi sumber daya manusia memerlukan seorang guru, baik secara individu maupun kolaboratif untuk melakukan sesuatu, mengubah kondisi pendidikan dan pembelajaran agar menjadi lebih berkualitas. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan mampu meningkatkan prestasi kerja, mengembangkan diri, memiliki kemandirian dan memiliki tanggung jawab yang tinggi.

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam institusi pendidikan, artinya motivasi harus dimiliki setiap guru. Guru dengan motivasi yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Seperti yang dikemukakan Robbins bahwa, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang

tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi yang rendah atau kurang baik akan merugikan lembaga, karena dengan motivasi kerja yang rendah tujuan organisasi akan terhambat. Oleh karena itu motivasi kerja merupakan sesuatu yang penting yang harus dimiliki guru.

Motivasi kerja pegawai tidak selamanya berada dalam kondisi baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja di saat motivasi kerja pegawai menurun. Meningkatkan motivasi kerja pegawai bisa dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil pekerjaan mereka. Ada dua macam metode untuk meningkatkan motivasi pegawai, yaitu motivasi langsung dengan memenuhi kebutuhan pegawai secara materiil dan non materiil serta motivasi tidak langsung dengan memberikan fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan.

Ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Faktor pertama adalah *motivation factor* atau daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai, faktor kedua adalah *hygiene factor* berupa daya dorong yang datang dari luar diri pegawai, terutama dari organisasi/lembaga tempat bekerjanya.

Motivasi kerja guru SMP di Kec. Tenggarong menunjukkan indikasi bahwa guru belum dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, belum dapat mengembangkan kemampuan diri, belum terampil dan tekun melaksanakan pekerjaan, belum banyak melakukan penelitian tindakan kelas dan belum bangga terhadap hasil pekerjaannya, hal ini dapat diketahui dari data hasil pengamatan di lapangan yang menunjukkan bahwa sumber data dari lapangan tentang motivasi kerja guru rendah. Padahal, Pemerintah Kab. Kutai Kartanegara sangat memperhatikan guru yaitu telah memberikan satu guru satu laptop, telah menaikkan tunjangan perbaikan penghasilan dan menjanjikan satu guru satu rumah.

Motivasi kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah. Agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kecerdasan, pengalaman dan kepuasan dan lain-lain sedangkan faktor dari luar individu yang bersangkutan

seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan merupakan suatu keahlian profesional yang harus dimiliki oleh setiap praktisi dan pengelola pendidikan.

Dedy Supriadi dan Fasly Jalal mengemukakan bahwa, kepala sekolah sebagai pemimpin tunggal di sekolah terbukti menunjukkan peran kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan guru sebagai ujung tombak penentu keberhasilan sekolah secara umum dan tujuan pengajaran secara khusus serta sekaligus sebagai individu yang berada di bawah kekuasaan dan wewenang kepala sekolah, maka dibutuhkan jalinan yang harmonis antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru sebagai yang dipimpin.

Agar motivasi kerja guru itu meningkat maka seyogianya seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu memberikan keteladanan atau contoh yang baik, karena kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menjadikan dirinya sebagai suatu figur yang dapat ditiru. Hal ini seiring dengan apa yang disampaikan oleh seorang tokoh pendidikan kita Bapak Ki Hajar Dewantara yaitu *Ingarso sung tulodo Tut Wuri Handayani* dan *Ing Madya Bangun Kerso*. Sikap keteladanan tersebut bisa dalam bentuk tingkah laku, tutur kata, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, kedisiplinan, dalam menjalankan tugas yaitu tepat waktu, bersikap adil, tidak angkuh dan sombong. Akan tetapi kebanyakan yang dijumpai di suatu lembaga-lembaga apa saja termasuk lembaga pendidikan seorang pemimpin atau kepala sekolah belum mampu menerapkan manajemen secara menyeluruh, terpadu dan konsekuen. Sehingga dengan demikian akan membawa dampak yang buruk terhadap suatu mutu pendidikan kita di Indonesia seperti sekarang.

Faktor kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja guru. Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan di persekolahan di

Indonesia adalah kurang profesionalnya peran seorang kepala sekolah.

Begitu juga kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor dalam motivasi kerja. Kecerdasan emosional merupakan sisi lain dari kecerdasan yang dimiliki seseorang. Seorang yang memiliki kecerdasan emosional yang baik diyakini sangat berperan dalam kesuksesan hidupnya di samping kecerdasan intelektual.

Hasil penelitian Erez dan Isen menyatakan bahwa pentingnya suasana hati dan emosi pada motivasi yang hasilnya kelompok dengan suasana hati positif dapat menyelesaikan permasalahan lebih banyak dibandingkan dengan kelompok dengan suasana hati yang negatif. Dan hasil penelitian Ilies dan Judge menemukan bahwa dengan memberi umpan balik kepada orang baik nyata maupun palsu mengenai kinerja mereka dapat mempengaruhi suasana hati mereka, yang kemudian mempengaruhi motivasi mereka.

Kecerdasan emosi adalah suatu kemampuan untuk mengindividu memahami dan menerapkan kekuatan serta ketajaman sebagai sumber energi dan informasi. Banyak bukti bahwa orang yang secara emosional cakap yang mengetahui dan menangani perasaan mereka sen-

diri dengan baik, dan mampu membaca dan menghadapi perasaan orang lain dengan efektif memiliki keuntungan dalam setiap bidang kehidupan, entah itu dalam hubungan asmara dan persahabatan atau dalam menangkap aturan-aturan tak tertulis yang menentukan keberhasilan dalam politik organisasi. Orang dengan keterampilan emosional yang berkembang baik berarti kemungkinan besar dia akan bahagia dan berhasil dalam kehidupan. Kecerdasan emosional berperan penting di tempat kerja, dalam keluarga, pengalaman romantis dan bahkan kehidupan spiritual, kesadaran emosi membuat keadaan jiwa kita diperhatikan.

Sehingga seorang guru yang memiliki kecerdasan emosional yang baik maka guru tersebut diharapkan mampu memahami perasaan diri dan orang lain, mampu memotivasi diri dan bersosialisasi dengan rekan kerja sehingga guru tersebut dalam menjalankan tugasnya secara maksimal.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja guru dalam meningkatkan pendidikan, kemampuan mengajar, dan profesionalitas kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai korelasi yang tinggi. Motivasi kerja terjadi karena adanya kepuasan kerja. Ketika

kepuasan kerja rendah maka motivasi kerja akan rendah pula.

Teori Herzberg mengemukakan keterkaitan antara indikator kepuasan kerja dan motivasi kerja sangatlah kuat, sebagaimana dijelaskannya bahwa supervisi akan meningkatkan tanggung jawab pegawai, gaji akan meningkatkan pengakuan (rekognisi) akan kinerja, lingkungan kerja akan meningkatkan promosi, keputusan organisasi akan meningkatkan prestasi kerja, dan komunikasi interpersonal akan meningkatkan perasaan bangga dalam bekerja.

Kepuasan kerja pada prinsipnya bersifat pribadi atau individual. Artinya setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Suatu kenyataan dapat dijumpai di beberapa SMP di Kecamatan Tenggarong Kab. Kutai Kartanegara adalah tingkat kepuasan guru yang berbeda-beda. Hal ini ditandai dengan adanya guru yang mengajar di sekolah lain atau bekerja sampingan di luar jam mengajar. Tingkat kehadiran guru di kelas yang kurang, tingkat kedisiplinan guru yang kurang.

Sebagai contoh lain, guru SMP N di Tenggarong sebagian besar mereka menuntut ganjaran dengan materi dalam setiap kegiatan yang dibebankan kepada mereka.

tingkat kedisiplinan mereka buruk, tingkat kehadiran mengajar di kelas rendah, dan tingkat kreativitas mereka kurang. Hal tersebut disinyalir bahwa kepuasan mereka kurang. Faktor-faktor tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Robbins yang menyatakan bahwa hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, ganjaran yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru di mana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indisipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi diinginkan oleh kepala sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, buku ini dibuat berdasarkan hasil penelitian Disertasi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMP Negeri Tenggarong Kab. Kutai Kartanegara"

## BAB II DESKRIPSI KONSEPTUAL

### 2.1 Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (*to move*) Mitchell, dalam J. Winardi menyebutkan rumusan untuk istilah motivasi adalah: "... motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya sikap, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan suka rela (*volunter*) yang diarahkan pada tujuan tertentu. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan cerdas sesuai dengan yang diharapkan atasannya. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya secara berbeda-beda sesuai dengan pola kerja masing-masing bawahannya yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah mendapat motivasi dari atasannya. Motivasi yang timbul dari luar diri pegawai tersebut disebut *motivasi ekstrinsik*. Sebaliknya, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dalam dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut *motivasi intrinsik*. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik. Jika

seseorang berhasil mencapai motivasinya, maka yang bersangkutan cenderung untuk terus termotivasi. Sebaliknya, jika seseorang sering gagal mewujudkan motivasinya, maka yang bersangkutan mungkin tetap ulet terus berusaha dan berdoa sampai motivasinya tercapai atau justru menjadi putus asa (frustrasi).

Gordon mendefinisikan motivasi kerja sebagai berikut: *"Concern getting the desired outcome from employees that help attain goals. Employees maybe motivated to put in extra effort to meet all the standard and specification job in short time. They maybe motivated to perform better if they receive rewards such as special bonus, awards, or extra time of free work for their performance."*

Motivasi kerja memberikan perhatian dalam mendapatkan hasil yang diinginkan karyawan untuk membantunya dalam mencapai tujuan. Ada karyawan yang termotivasi untuk melakukan usaha ekstra agar dapat mencapai standar atau spesifikasi pekerjaan dalam waktu yang singkat. Sementara karyawan lain bekerja untuk memenuhi kebutuhannya atas penghargaan diri. Selain itu, ada karyawan yang mungkin saja termotivasi bekerja lebih baik agar mendapatkan penghargaan seperti bonus atau penghargaan atau waktu luang atau libur untuk meningkatkan kinerjanya.

Sementara itu, Amstrong mendefinisikan motivasi adalah:

*Motive is a reason for doing something. Motivation is concerned with factors that influence people to behave in certain ways. The three components of motivation are: a) directive, what a person is trying to do effort; b) how hard a person is trying; c) persistence-how long a person keep on trying.*

Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Tiga komponen motivasi adalah: a) direktif, terkait dengan apa yang seseorang sedang mencoba untuk berusaha; b) kemudian seberapa keras seseorang berusaha; c) sejauh mana kegigihan seseorang untuk terus berusaha.

Jadi, motivasi berhubungan dengan hasrat atau keinginan yang ada dalam diri seseorang yang merangsang dia untuk melakukan suatu tindakan, kekuatan respons usaha setelah individu memilih untuk mengikuti tindakan tertentu, dan ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Bertolak dari pemahaman beberapa ahli tersebut di atas, maka motivasi kerja adalah dorongan yang datang dari dalam dan dari luar diri yang menyebabkan seseorang dapat melakukan tindakan berdasarkan motif yang mereka miliki.

Sedangkan Luthans mendefinisikan motivasi sebagai berikut: "Motivation is process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior of a drive that is aimed at a goal or incentive."

Motivasi sebagai sebuah proses yang berasal dari sebuah kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan sebuah perilaku atau sebuah dorongan untuk mendapatkan tujuan atau insentif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi tersebut terdiri dari 3 aspek yaitu adanya kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*) dan insentif (*incentive*).

Ragam motivasi kerja dapat dibedakan ragamnya yakni motivasi kerja yang datang dari dalam diri dan motivasi kerja yang berasal dari luar diri. Ragam motivasi kerja dari dalam berupa pelibatan karyawan, prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan. Sementara ragam motivasi kerja dari luar berupa supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan keamanan, dan kebijakan perusahaan.

Salah satu bentuk yang dianggap paling efisien untuk menunjang kepuasan kerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional guru, dan motivasi kerja guru. Dengan motivasi ini guru mempunyai semangat baik dari dalam diri maupun dari dorongan

orang lain untuk menuangkan potensinya. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi kerja guru, situasi dan peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh guru karena didorong oleh tiga dimensi dan indikator-indikator motivasi kerja yang dikembangkan dan dikemukakan oleh McClelland dalam Hasibuan, sebagai berikut:

(1) Motif, meliputi:

Upah yang adil dan layak, kesempatan untuk maju atau promosi, pengakuan sebagai individu, keamanan bekerja, tempat kerja yang nyaman, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, dan pengakuan akan prestasi);

(2) Harapan, meliputi:

Kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, pendisiplinan yang bijaksana, penghargaan penuh atas penyelesaian tugas, loyalitas pimpinan terhadap guru dan pemahaman yang simpatik atas persoalan-persoalan pribadi);

(3) Insentif, meliputi:

a. intrinsik: penyelesaian dan pencapaian (prestasi);

b. ekstrinsik meliputi: finansial, antar pribadi dan promosi).

Menurut Robbins, motivasi didefinisikan sebagai kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi

untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.

Uno menyatakan bahwa kekuatan motivasi pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti:

- 1) keinginan yang hendak dipenuhi,
- 2) tingkah laku,
- 3) tujuan,
- 4) umpan balik, atau disebut sebagai motivasi dasar (*motivations basic*).

Dan ketika semua kebutuhan tersebut ingin dicapai maka perilaku individu menjadi termotivasi dalam perilaku yang ditetapkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan individu serta memberikan nilai, keyakinan bagi individu yang akhirnya menjadi kekuatan tertinggi dari motivasi.

*Motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence.* Colquitt mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat dorongan energi yang berasal dari dalam dan dari luar seorang pekerja, mengawali pekerjaan-berhubungan dengan usaha, dan menentukan arah, intensitas dan ketekunan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sebuah dorongan dari dalam diri/internal/intrinsik maupun dorongan dari luar/eksternal/ekstrinsik dalam melakukan pekerjaan yang diarahkan dan untuk mempertahankan perilakunya dalam bekerja sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

Motivasi merupakan penggerak perilaku yang membuat seorang individu memunculkan energi atau dorongan dari dalam diri seseorang yang menggerakkan sebuah perilaku atau tindakan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya, oleh karena itu perbuatan seseorang yang didasari oleh motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya karena ada tujuan, harapan dan kepuasan yang ingin dicapai.

Motivasi merupakan dorongan gairah kerja pegawai agar mau bekerja keras, sebab pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil saja. Oleh sebab itu mengapa diperlukan motivasi, karena memberikan daya penggerak yang cukup signifikan bagi terciptanya kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja terbentuk dari hubungan antara individu dengan pekerjaan mereka di tempat kerjanya, ka-

rena organisasi akan memberikan imbalan yang baik bagi orang-orang yang memiliki potensi karena ada harapan mereka akan bekerja dengan baik, mencurahkan semua usaha, kemampuan, dan bakat demi pekerjaan. Sehingga individu disini termotivasi untuk menggunakan energinya ketika organisasi tidak dapat menyediakan sebuah kesempatan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya.

Motivasi melibatkan suatu proses psikologi untuk menggerakkan perilaku sebagai bentuk realisasi keinginan mencapai keinginan dan maksud tertentu dari seorang individu. Hasil dari motivasi secara umum ditinjau dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Pendapat sama juga disampaikan oleh Steers dan Mowday, bahwa motivasi sebagai sebuah konsep psikologis yang mengarahkan energi untuk menggerakkan sebuah perilaku sedangkan motivasi kerja merupakan penggerak bagi perilaku dalam rangka berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins dan Judge mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya, Samsudin memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar

mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memper tahankan kehidupan.

Mangkunegara menyatakan: "Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal."

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai

tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat

dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan," kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene.

Faktor Intrinsik meliputi:

- (1) Pencapaian prestasi,
- (2) Pengakuan,
- (3) Tanggung jawab,
- (4) Kemajuan,
- (5) Pekerjaan itu sendiri,
- (6) Kemungkinan berkembang.

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan pres-

tasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- (2) Berani mengambil dan memikul resiko,
- (3) Memiliki tujuan realistik,
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,
- (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya,
- (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan,
- (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,
- (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu,

(5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan,

(6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan

(7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah seperangkat dorongan internal atau kekuatan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah seseorang dalam organisasi, tingkat usaha seseorang dan tingkat kegigihan dalam menghadapi rintangan serta pendorong yang berasal dari dalam diri guru terhadap dimensi-dimensi pekerjaan.

Ada empat dimensi indikator motivasi kerja yaitu:

- (1) tanggung jawab, (2) prestasi, (3) pengembangan diri, dan (4) kemandirian.
- 1) Tanggung jawab, adalah kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, di mana pegawai memperhitungkan dengan cermat tentang resiko yang akan dihadapi, serta benar-benar melaksanakan pekerjaan tanpa adanya beban.
- 2) Prestasi kerja, berkaitan dengan segala sesuatu yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas. Prestasi kerja yang baik memberikan dorongan untuk meningkatkan prestasi yang sekarang dibandingkan dengan yang sebelumnya.

- 3) Pengembangan diri, mencakup semua aktivitas organisasi yang berguna untuk membantu individu dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Pengembangan diri dapat menjadi perangsang yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih giat dan bergairah karena dapat menghilangkan halangan-halangan untuk mencapai sukses dari seorang individu dalam bekerja, yang terdiri dari peningkatan keterampilan dan dorongan untuk maju.
- 4) Kemandirian, kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan kekuatan sendiri, mempertahankan dorongan dan mengarahkannya dengan tepat, serta mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku dan pengetahuan baru.

Organ berpendapat bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Yang membedakannya keduanya adalah motivasi intrinsik biasanya berhubungan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan dan kemajuan dari pekerjaan itu sendiri. Sementara motivasi ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan, dan frustrasi dengan kebutuhan, misalnya gaji, promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja atau dengan atasan, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penyusunan alat ukur pada penelitian ini menggunakan pendapat Uno yang menyatakan bahwa motivasi kerja terdiri dari empat indikator yaitu tanggung jawab, prestasi, pengembangan diri dan kemandirian.

Dari konsep yang sudah dikemukakan para ahli di atas maka dapat disintesis bahwa, motivasi kerja adalah seperangkat dorongan internal dan dari eksternal diri seseorang dalam bekerja dalam berbagai pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) tanggung jawab, (2) prestasi, (3) pengembangan diri, dan (4) kemandirian.

## 2.2 Kepemimpinan

Perilaku adalah tindakan atau perbuatan manusia yang dapat diamati dan dapat diukur. Perilaku merupakan respon individu terhadap suatu stimulus atau suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai frekuensi khusus, durasi dan tujuan baik disadari maupun tidak. Perilaku merupakan kumpulan berbagai faktor yang saling berinteraksi. Sering tidak disadari bahwa interaksi tersebut amat kompleks sehingga kadang-kadang kita tidak sempat memikirkan penyebab seseorang menerapkan perilaku tertentu. Karena itu amat penting untuk menelaah alasan dibalik perilaku individu, sebelum ia mampu mengubah perilaku tersebut. Teori perilaku ada-

lah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para manajer atau pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai atau karyawan yaitu teori X atau teori y.

Perilaku seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi bagaimana suatu organisasi dapat berjalan efektif untuk mencapai tujuan. Perilaku yang baik dapat juga diartikan sebagai kepemimpinan seseorang. Berbicara tentang kepemimpinan tidak terlepas dari kata "pemimpin" yang dalam bahasa Inggris disebut *leader*, akar katanya *to lead* adalah seorang yang mempunyai kecakapan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan kata "memimpin" pengertian memimpin mengandung makna kemampuan untuk menggerakkan segala potensi yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan atau *leadership* adalah keseluruhan tindakan, sikap seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membina orang lain untuk melaksanakan kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan. Sudah barang tentu dalam kepemimpinan diperlu-

kan unsur sikap "mempengaruhi" orang lain dalam arti konstruktif atau membangun. Bukan sebaliknya membuat destruktif atau merusak, dengan demikian seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan atau keahlian tertentu.

George R. Terry, mengatakan bahwa:

"Kepemimpinan adalah aktivitas yang mendorong orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela. Sedangkan menurut Robert Tannenbaum, kepemimpinan adalah sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, pada pencapaian tujuan tertentu."

Kartini berpendapat:

"Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal)."

Definisi lain tentang kepemimpinan adalah

*"Leadership interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication produces, toward the attainment of a specified goal or goals."*

Lilik Hidayat Setiawan mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah keseluruhan tindakan, sikap seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membina orang lain untuk melaksana-

kan kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan. Sudah barang tentu dalam kepemimpinan diperlukan unsur sikap "mempengaruhi" orang lain dalam arti konstruktif atau membangun. Bukan sebaliknya membuat destruktif atau merusak, dengan demikian Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan atau keahlian tertentu.

Kepemimpinan secara luas dapat diartikan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk melakukan suatu tujuan. Karena kepemimpinan adalah sebagai seni seorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Serta kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa berprestasi demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Gary Yukl menyimpulkan Definisi yang mewakili tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah "perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama."
- b. Kepemimpinan adalah "pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin."
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institu-

- sional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya."
- d. Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran."
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan."
- f. Kepemimpinan adalah "kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar lebih adaptif."
- g. Kepemimpinan adalah "proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya."
- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu."
- i. Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memoti-

vasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.”

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

William A Cohen dalam Anton Adiwiyoto, menggaris bawahi pengertian kepemimpinan: “Adalah serempak mempengaruhi orang lain untuk melakukan unjuk kerja maksimum guna menyelesaikan suatu tugas, mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sebuah proyek.”

Wahjosumidjo berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan adalah sebagai seni atau proses mempengaruhi orang lain sedemikian rupa, sehingga mereka melakukan usaha atau keinginan untuk bekerja dalam rangka pencapaian tujuan kelompok.

Selanjutnya Tannenbaum, Weschlas dan Maslach dalam Gary Yukl mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Menurut Yukl, menjelaskan tentang perilaku pemimpin terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. High-high, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan berorientasi tugas yang tinggi pula.
- b. High Task-low relation, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
- c. Low task-high relation, menjelaskan bahwa pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas.
- d. Low task-low relation, orientasi tugas lemah, orientasi hubungan juga lemah.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpusat pada pemimpin, sedangkan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia berpusat pada bawahan. Kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan perilaku kepemimpinan yang paling baik untuk situasi di mana pemimpin menghadapi suasana yang sangat menguntungkan maupun suasana yang sangat tidak menguntungkan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia adalah paling cocok untuk situasi di mana terdapat suasana yang menengah

atau sedang-sedang saja. Bertolak dari studi kepemimpinan The Ohio State University, Studi Michigan dan Model efektivitas kepemimpinan tiga dimensi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan manusia disilangkan untuk menentukan perilaku kepemimpinan.

Menurut Nanang Fatah, perilaku kepemimpinan tersebut adalah:

- (1) Pemimpin yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah;
- (2) Pemimpin yang memiliki tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi;
- (3) Pemimpin yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan tinggi; dan
- (4) Perilaku pemimpin yang memiliki hubungan rendah dan perilaku tugas juga rendah.

Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang digunakan.

Menurut Jackson, pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu

- (1) kekuatan yang ada pada dirinya sendiri;
- (2) kekuatan-kekuatan yang ada dibawahannya;
- (3) kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi.

Sedangkan menurut Robert dan Mitchell, berdasarkan diri pada model Ohio State University, akan tetapi menambah kan bahwa orientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi pada tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut. Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

Teori ini disebut jalur tujuan, karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan akan tujuan organisasi secara keseluruhan. Teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Universitas Michigan menyebutkan bahwa Pusat Survey Penelitian di Universitas Michigan mempelajari kepemimpinan dengan menggolongkan ciri-ciri yang berhubungan satu sama lain, dan berhubungan pula dengan efektivitas kepemimpinan.

Studi ini mengidentifikasi dua konsep, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia. Pemimpin yang berorientasi pada tugas sangat memperhatikan hasil yang dicapai oleh individu dan kelompok demi kepentingan organisasi tanpa memperdulikan apakah bawahan itu senang atau tidak

senang. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada hubungan dengan manusia sangat memperhatikan hubungannya dengan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas perilaku kepemimpinan dibagi menjadi tiga, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*), dan berorientasi pada hubungan (*relation oriented*) serta perpaduan keduanya disebut perilaku situasional. Dari tiga kategori tersebut yang dinilai efektif adalah perilaku situasional. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung otoriter, sebaliknya yang berorientasi pada hubungan cenderung lemah (apa kata bawahan) tetapi perilaku situasional cenderung demokratis.

Berbagai studi telah membuktikan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya merupakan produk situasional. Dalam hubungan ini, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor-faktor seperti karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan sekolah, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan bahkan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Dari pendapat di atas terdapat dua hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan baik, yaitu adanya usaha untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Usaha untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu tidak lain adalah bagi

mana seorang pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengembangkan bawahannya untuk menuju ke tujuan tertentu.

Sehingga kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya dengan cara mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengembangkan bawahannya untuk menuju ke tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan pendidikan konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dari kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap memimpin, tingkah laku dan sifat kegiatan pemimpin yang dikembangkan dalam lembaga pendidikannya akan mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja anggota-anggota staf, sifat hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut. Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat gaya yaitu otoriter, laissez-faire, demokrasi, pseudo demokrasi.

#### 1. Gaya Otoriter

Disebut juga tipe kepemimpinan *authoritarian*. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa ke-

lompok. Batasan kekuasaan dari pemimpin otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Bawahan hanya bersifat sebagai pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.

Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan diantara anggota kelompoknya diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diberikan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga tidak diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya.

Pengawasan bagi pemimpin yang otoriter hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya. Mereka melaksanakan inspeksi, mencari kesalahan dan meneliti orang-orang yang dianggap tidak taat kepada pemimpin, kemudian orang-orang tersebut diancam dengan hukuman, dipecat, dsb. Sebaliknya orang-orang yang berlaku taat dan menyenangkan pribadinya, dijadikan anak emas dan bahkan diberi penghargaan.

Kekuasaan berlebih ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada pengawasan

langsung. Selain itu, dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis.

## 2. Gaya Laissez-faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan-kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan anggota dan kelompok semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

## 3. Gaya Demokratis

Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota-anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara-saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-usahnya ia selalu berpangkal kepada kepentingan

ngan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Di samping itu, ia juga memberi kesempatan kepada anggota kelompoknya agar mempunyai kecakapan memimpin dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.

#### 4. Gaya Pseudo-demokratis

Gaya ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bergaya pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan ber-

sama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar, dan yang mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis.

Menurut Kontz sebagaimana yang telah dikutip Wahjosumidjo, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- (1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- (2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Menurut Hick dan Gullet sebagaimana dikutip Wahjosumidjo, terdapat delapan fungsi kepemimpinan, yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sebagai sumber inspirasi dan yang terakhir bersedia menghargai.

*Pertama*, dalam kehidupan sehari-hari, kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan, serta tingkat sosial budaya yang berbeda-beda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil dan tidak ada pihak yang dikalahkan atau di anak emaskan.

*Kedua*, sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat serta rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

*Ketiga*, dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.

*Keempat*, kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggembulkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

*Kelima*, kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga guru, staf dan siswa dalam melaksanakan

tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah.

*Keenam*, kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah, di mana dan dalam kesempatan apa pun.

*Ketujuh*, kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat dan kepercayaan diri para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah.

*Kedelapan*, kepala sekolah diharapkan bisa menghargai apapun yang dihasilkan oleh para guru, staf dan siswa, yang diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan/pelatihan, dan sebagainya.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting, karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah

sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah.

Selain itu sekolah sebagai sistem terbuka, sebagai sistem sosial, dan sekolah sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka dalam penyesuaian diri, melainkan seharusnya pula dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang terjadi dalam kurun waktu tertentu.

Wahjosumidjo menyatakan bahwa, salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi yang dikemukakan di atas, dan dapat memilih/menerapkan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi tersebut. Karena sebagai pemimpin kepala sekolah selalu berhadapan dengan faktor manusia (guru-guru, pegawai siswa, orang tua dan masyarakat) sebagai unsur penting bagi kelangsungan sekolah yang dipimpinnya. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin

melaksanakan tugasnya tidak ditentukan oleh tingkat keahliannya di bidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpin.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja dan berperan serta dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, dan pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Maka kepemimpinan pendidikan juga merupakan perilaku pimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan akan mempengaruhi situasi kerja, moral kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dari mereka yang dipimpin. Di samping itu kepemimpinan dalam pendidikan merupakan kemampuan untuk mengambil inisiatif dalam situasi-situasi sosial tertentu untuk merangsang dan meng-

organisir tindakan, sehingga meningkatkan kerjasama yang efektif ke arah pencapaian tujuan pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan terdapat sekurang-kurangnya tiga unsur, yaitu ada seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan anggota (bawahan) yang dikendalikan. Dan ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

*Leadership is generally defined simply as influence, the act or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.*

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan kelompok.

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan di sini berarti kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja organisasi. Kepemimpinan merupakan aktifitas utama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti adminis-

trasi. Secara umum kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktifitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahan tidak hanya mempengaruhi. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan. *The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.*

Mengacu pada definisi di atas, fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana kepala sekolah memiliki kemampuan membujuk dan meyakinkan para guru, staf dan siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah.

Untuk mencapai tujuan sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mempengaruhi bawahan, mengarahkan, menggerakkan dan memberdayakan potensi bawahan secara maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pembahasan konsep di atas, dapat disintesis bahwa, kepemimpinan adalah tindakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) mempengaruhi, (2) mengarahkan, (3) menggerakkan, dan (4) mengembangkan.

### 2.3 Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional berarti: *"Abilities such as being able to motivate one self and delay gratification, to regulate one's mood and keep distresses from swarming the ability to think to empathize and to hope."* Artinya, kecerdasan emosional adalah kemampuan seperti kemampuan memotivasi diri dan bertahan dalam menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak berlebihan, mengatur suasana hati dan menjaga agar setiap berfikir jernih, berempati dan optimis.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengindera, memahami, dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi.

Menurut Bahaudin kecerdasan emosional adalah kemampuan atau keterampilan dalam mengendalikan dirinya, memiliki semangat dan ketekunan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu, dan mampu berinteraksi dengan baik dengan

orang lain. Berdasarkan tiga definisi di atas tampak bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu kesatuan kapabilitas individu yang bersifat non kognitif dan mempengaruhi salah satu kemampuan untuk berhasil dalam kehidupannya di tengah masyarakat.

Menurut Rickky Griffin *et al.*,

*"Emotional intelligence or EQ refers to the extent to which people are self aware, can manage their emotions, can motivate themselves, express empathy for others, and possess social skills."*

Kecerdasan emosional atau EQ merujuk pada kesadaran diri, kemampuan mengelola emosi seseorang dan dapat memotivasi dirinya, mengekspresikan empati dengan orang lain serta memiliki keterampilan sosial.

Selanjutnya Griffin menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi dari kecerdasan emosi yaitu: 1) kesadaran diri (*self awareness*) 2) mengelola emosi (*managing emotion*) 3) memotivasi diri (*motivating oneself*) 4) empati (*emphaty*) dan 5) keterampilan sosial (*social skill*).

Selanjutnya Mullin menjelaskan bahwa kecerdasan emosi adalah

*"Abilities such as being able to motivate oneself and persist in the face of frustations, to control impulse and delay gratification, to regulate one's moods and keep*

*distress from swamping the ability to think, to emphasis and hope.*"

Kecerdasan emosi adalah kemampuan seperti mampu memotivasi diri sendiri dan bertahan dalam menghadapi frustrasi, untuk mengontrol impuls dan menunda kepuasan, untuk mengatur suasana hati seseorang dan menjaga kesulitan dalam situasi tenggelamnya kemampuan berpikir, untuk menekan dan harapan.

Dengan demikian tampak bahwa manusia pada dasarnya memiliki perasaan dan kecerdasan untuk menghadapi kehidupan dan manusia dituntut untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan orang lain, menunda kepuasan, mampu menghadapi stres, tekanan dan harapan, menerima informasi beraneka ragam dan menerapkan informasi secara efektif dan menerapkan emosi dan energi secara efektif dalam kehidupan sehari-hari.

Goleman menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta mampu untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, untuk membaca perasaan terdalam orang lain (empati) dan berdoa, untuk memelihara hubungan dengan sebaik-

baiknya, kemampuan untuk menyelesaikan konflik serta untuk memimpin.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan atau mengelola emosi baik pada diri sendiri maupun ketika berhadapan dengan orang lain, dan menggunakannya secara efektif untuk memotivasi diri dan bertahan pada tekanan, serta mengendalikan diri untuk mencapai hubungan yang produktif.

Menurut Mayer dan Salovey, kecerdasan emosional adalah:

*"Emotional intelligence as involving the ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth."*

Kecerdasan emosional sebagai keterlibatan kemampuan untuk mempersepsikan secara akurat tentang emosi, mengakses dan menghasilkan emosi sehingga dapat membantu pikiran, memahami emosi dan mengenali emosi, mengatur emosi secara reflektif untuk menumbuhkan kemampuan intelektual dan emosional.

Kesadaran diri terkait dengan pengamatan diri dan pengenalan perasaan saat terjadi. Pengaturan emosi ter-

kait dengan upaya mengatur perasaan-perasaan secara tepat, menyadari sebab timbulnya suatu perasaan, menemukan cara mengatasi rasa takut dan cemas, marah dan sedih. Memotivasi diri sendiri terkait dengan penyaluran emosi dalam usaha mencapai keberhasilan, mengendalikan emosi diri, menunda kepuasan dan melumpuhkan dorongan perasaan. Empati menunjukkan kepekaan terhadap perasaan orang lain, perhatian dan menghargai pandangan orang lain, menghargai perbedaan perasaan orang lain tentang suatu hal. Sementara itu membina hubungan terkait dengan upaya mengatur emosi dengan orang lain, kompetensi dan keterampilan sosial.

Sementara itu Goleman mengemukakan lima dasar kecakapan emosi dan sosial, yaitu: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri adalah mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Pengaturan diri adalah kemampuan untuk menangani emosi sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas; peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran; mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

Mengingat luasnya cakupan kecerdasan emosional, maka dalam penelitian ini pembahasan kecerdasan emosional dibatasi pada kaitannya dengan aktivitas guru, yaitu *interpersonal skill* atau keterampilan berinteraksi dengan manusia lain seperti guru, siswa, orang tua siswa, baik secara individu maupun secara berkelompok. Dalam literatur psikologi sosial dan sosiologi, interaksi semacam itu merupakan bagian dari interaksi sosial.

Ditambahkan oleh Ahmadi bahwa interaksi sosial adalah suatu hubungan di antara dua individu atau lebih, di mana perilaku individu yang satu mempengaruhi, mengubah atau memperbaiki perilaku individu lain dan sebaliknya. Interaksi sosial bukan saja berupa tindakan yang bersifat kerjasama, tetapi juga berupa persaingan dan pertikaian.

Sementara keterampilan sosial (*social skill*) bermakna seni menangani emosi orang lain, yang antara lain mencakup pengaruh, komunikasi, manajemen konflik, kepemimpinan, dan katalisator perubahan. Sementara itu koordinasi sosial, mencakup kemampuan membangun ikatan, kooperasi dan kolaborasi, serta mengelola tim.

Salah satu keuntungan membangun hubungan adalah banyaknya simpanan *goodwill* dan kepercayaan. Manajer yang sangat efektif pandai membina hubungan semacam itu. Sedangkan manajer yang kurang efektif

umumnya gagal dalam hal yang sama. Membangun hubungan saling percaya sangat penting untuk membangun hubungan yang erat dan bermanfaat. Hubungan saling percaya bertumpu pada empati dan biasanya muncul secara alami lewat percakapan santai. Membangun persahabatan kerja yang akrab berarti membangun persekutuan yang dapat diandalkan. Mereka yang sangat pandai membangun hubungan dapat membentuk jaringan persahabatan yang meluas dan terus berkembang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional dalam interaksi sosial adalah kecakapan guru untuk mengenali dan memahami emosi, dan selanjutnya menggunakan, menerapkan secara efektif kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber kekuatan, informasi dan pengaruh yang diwujudkan dalam bentuk perilaku membina hubungan dengan orang lain, yang meliputi:

- (1) kesadaran diri;
- (2) pengaturan diri;
- (3) kemauan untuk maju;
- (4) empati;
- (5) keterampilan sosial.

Mc Garvey menyatakan Individu-individu dengan kecerdasan emosional unggul dalam 4 keterampilan yang saling berhubungan, yaitu:

- (1) kemampuan untuk bertahan dan termotivasi dalam menghadapi frustrasi,
- (2) kemampuan mengendalikan dorongan hati,
- (3) kemampuan mengendalikan emosi, dan
- (4) kemampuan berempati dengan orang lain.

Kecerdasan emosional memiliki lima unsur di antaranya: a) Keadaan diri, b) Pengendalian diri atau pengaturan diri, c) motivasi, d) empati, dan e) keterampilan sosial.

#### A. Kesadaran diri (kemampuan mengenali emosi diri)

Kesadaran diri adalah keadaan ketika seseorang dapat menyadari emosi yang sedang menghinggapi pikiran akibat permasalahan-permasalahan yang dihadapi untuk selanjutnya dalam menguasainya. Steven dan Haward mendefinisikan kesadaran diri adalah kondisi tempat dibangunnya hampir semua unsur kecerdasan emosi. langkah awal yang penting untuk menelaah dan memahami diri dan untuk berubah.

Menurut Goleman, ada tiga kecakapan utama kesadaran diri yaitu:

- 1) Kesadaran emosi, mengenali emosi sendiri dan pengaruhnya orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Tahu emosi mana yang sedang mereka rasakan dan mengapa.

- b) Menyadari keterkaitan antara perasaan mereka dengan yang mereka pikirkan, perbuatan dan katakana
  - c) Mengetahui bagaimana perasaan mereka mempengaruhi kinerja
  - d) Mempunyai kesadaran yang menjadi pedoman untuk nilai-nilai dan sasaran-sasaran mereka.
- 2) Pengukuran diri yang aktual, mengetahui sumber daya batiniah, kemampuan dan keterbatasan diri orang dengan kecakapan ini untuk:
- a) Sadar tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya,
  - b) Menyempatkan diri untuk merenung, belajar dari pengalaman,
  - c) Terbuka terhadap umpan balik yang tulus, bersedia menerima perspektif baru, mau terus berusaha dan mengembangkan diri sendiri,
  - d) Mampu menunjukkan rasa humor dan bersedia memandang diri sendiri dengan perspektif yang luas.
- 3) Kepercayaan diri, kesadaran yang kuat tentang harga dan kemampuan diri sendiri, orang dengan kecakapan ini untuk:
- a) Berani tampil dengan keyakinan diri, berani menyatakan "keberadaannya"

- b) Berani menyuarakan pandangan yang tidak populer dan bersedia berkorban demi kebenaran
- c) Tegass mampu membuat keputusan yang baik kendati dalam keadaan tidak pasti dan tertekan.

#### B. Pengendalian diri atau pengaturan diri

Pengendalian emosi oleh diri sendiri tidak hanya berarti meredam rasa tertekan atau menahan gejala emosi. Ini juga bisa berarti dengan sengaja menghayati suatu emosi termasuk emosi yang tidak menyenangkan. Pandangan tentang kendali diri emosi tidak berarti harus menyangkal atau menekan perasaan yang sejati.

Suasana hati yang buruk misalnya. Bukannya tidak mempunyai manfaat, marah dapat menjadi sumber motivasi yang sangat kuat, khususnya bila berpangkal dari keharusan membela ketidakadilan.

Terdapat lima kecakapan emosi yang berhubungan dengan pengaturan diri yaitu:

- 1) Pengendalian diri, orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Mengelola dengan baik perasaan-perasaan impulsive dan emosi-emosi yang menekan mereka,
  - b) Tetap teguh, tetap positif dan tidak goyah bahkan dalam situasi yang paling berat.

- c) Berpikir dengan jernih dan tetap terfokus kendati dalam tekanan.
- 2) Sifat dapat dipercaya, orang dengan kecakapan ini untuk:
- Bertindak menurut etika dan tidak pernah memermalukan orang,
  - Membangun kepercayaan lewat keandalan diri dan otentisitas,
  - Mengakui kesalahan sendiri dan berani menegur perbuatan tidak etis orang lain,
  - Berpegang pada prinsip secara teguh bahkan baik akibatnya adalah menjadi tidak disukai.
- 3) Sifat bersungguh-sungguh:
- Memenuhi komitmen dan mematuhi janji,
  - Bertanggung jawab sendiri untuk memperjuangkan tujuan mereka,
  - Terorganisasi dan cermat dalam bekerja.
- 4) Inovasi, orang dengan kecakapan ini untuk:
- Selalu mencari gagasan baru dari berbagai sumber,
  - Mendahulukan solusi-solusi yang orisinal dalam pemecahan masalah,
  - Menciptakan gagasan-gagasan baru,

- d) Berani mengubah wawasan dan mengambil resiko akibat pemikiran baru mereka.
- 5) Adaptasi:
- Terampil menangani beragamnya kebutuhan, bergesernya prioritas dan pesatnya perubahan,
  - Siap mengubah tanggapan dan taktik untuk menyesuaikan diri dengan keadaan.
  - Luwes dalam memandang situasi.
- Pengendalian diri ini terkait dengan kemampuan kita untuk tahan menghadapi cobaan, kemampuan untuk tetap tenang dan berkonsentrasi, tahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik.

### C. Motivasi

Motivasi diri adalah dorongan hati untuk bangkit. Ia merupakan inti secercah harapan dalam diri seseorang yang membawa orang itu mempunyai cita-cita yang mendorongnya untuk meraih yang lebih tinggi. Motivasi merupakan kepercayaan bahwa sesuatu dapat dilakukan bahkan ketika masalah menghadangnya.

Kemampuan seseorang memotivasi diri dapat ditelusuri hal-hal sebagai berikut:

- Cara mengendalikan dorongan hati,
- Derajat kecemasan yang berpengaruh terhadap kerja seseorang,
- Kekuatan berfikir positif,

- d) Optimisme, dan
- e) Kesadaran *flow* (mengikuti aliran), yaitu keadaan ketika perhatian seseorang sepenuhnya tercurahkan ke dalam apa yang sedang terjadi; pekerjaannya hanya berfokus pada satu objek.

Dengan kemampuan memotivasi diri yang dimilikinya, maka seseorang akan cenderung memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya.

Terdapat empat kecakapan emosi yang berhubungan dengan motivasi, yaitu:

- 1) Dorongan untuk berprestasi. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Berorientasi kepada hasil, dengan semangat juang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standard.
  - b) Menetapkan sasaran yang menantang dan berani mengambil ketidakpastian dan mencari cara yang lebih baik.
  - c) Mencari informasi sebanyak-banyaknya guna mengurangi ketidak pastian dan mencari cara yang lebih baik.
  - d) Terus belajar untuk meningkatkan kinerja mereka.

- 2) Komitmen. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Siap berkorban demi pemenuhan sasaran organisasi yang lebih penting.
  - b) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar
  - c) Menggunakan nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan
  - d) Aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok.

- 3) Inisiatif. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Siap.
  - b) Siap memanfaatkan peluang
  - c) Mengejar sasaran lebih daripada yang dipersyaratkan atau diharapkan dari mereka.
  - d) Berani melanggar batas-batas yang tidak prinsip bila perlu agar tugas dapat dilaksanakan.
  - e) Mengajak orang lain melakukan sesuatu yang tidak lazim dan bernuansa petualangan.

- 4) Optimisme. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Tekun dalam mengejar sasaran kendati banyak halangan dan kegagalan,
  - b) Bekerja dengan harapan untuk sukses bukannya takut gagal,

- c) Memandang kegagalan atau kemunduran sebagai situasi yang dapat dikendalikan ketimbang sebagai kekurangan pribadi.

#### D. Empati:

Empati menurut Steven dan Haward adalah "menyelaraskan diri (peka)" terhadap apa, bagaimana, dan latar belakang perasaan dan pikiran orang lain sebagaimana orang tersebut merasakan dan memikirkannya.

Goleman menyatakan bahwa selain memahami perasaan dan masalah orang lain, seseorang yang empatik akan mampu pula untuk berpikir dengan sudut pandang orang lain.

Kemampuan empati sangat bergantung pada kemampuan seseorang dalam merasakan perasaan sendiri demi mengidentifikasi perasaan tersebut. Apabila seseorang tidak dapat merasakan perasaan tertentu, maka akan sulit bagi orang itu untuk memahami perasaan orang lain. Untuk itu semakin tinggi kemampuan memahami emosi diri, maka akan lebih mudah untuk menjelajahi dan memasuki emosi orang lain.

Ada 5 kecakapan utama empati, yaitu:

- 1) Memahami orang lain. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Memperhatikan isyarat-isyarat emosi dan mendengarkannya dengan baik,

- b) Menunjukkan kepekaan dan pemahaman terhadap perspektif orang lain,
  - c) Membantu berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.
- 2) Mengembangkan orang lain. Orang dengan kecakapan ini untuk:
    - a) Mengakui dan menghargai kekuatan, keberhasilan, dan perkembangan orang lain,
    - b) Menawarkan umpan balik yang bermanfaat dan mengidentifikasi kebutuhan orang lain untuk berkembang,
    - c) Menjadi montir, memberikan pelatihan pada waktu yang tepat, dan penugasan-penugasan yang menantang serta memaksakan dikerahkannya ketrampilan seseorang.
  - 3) Orientasi pelajaran. Orang dengan kecakapan ini untuk:
    - a) Memahami kebutuhan-kebutuhan anggota dan menyesuaikan semua itu dengan pelayanan yang tersedia.
    - b) Mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan anggota.
    - c) Dengan senang hati menawarkan bantuan yang sesuai.
    - d) Menghayati perspektif anggota, bertindak sebagai penasehat yang dapat dipercaya.

- 4) Mendayagunakan keragaman
  - a) Hormat dan mau bergaul dengan orang-orang dari bermacam-macam latar belakang.
  - b) Memahami beragamnya pandang dan peka terhadap perbedaan antar kelompok.
  - c) Memandang keragaman sebagai peluang, menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua orang sama-sama maju kendati berbeda-beda.
  - d) Berani menentang sikap membeda-bedakan dan intoleransi.
- 5) Kesadaran Politik:
  - a) Membaca dengan cermat hubungan kekuasaan yang paling tinggi,
  - b) Mengenal dengan baik semua jaringan sosial yang penting,
  - c) Membaca dengan cermat realitas organisasi mau pun realitas.

#### E. Ketrampilan sosial (membina hubungan dengan orang lain)

Seni dalam membina hubungan dengan orang lain merupakan keterampilan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Tanpa memiliki ketrampilan sosial, mengalami kesulitan dalam pergaulan sosial. Orang yang tidak memiliki ketrampilan

semacam inilah yang menyebabkan seseorang seringkali dianggap angkuh, meng ganggu atau tidak berperasaan.

Ketrampilan sosial yang makna intinya adalah seni menangani emosi orang lain, merupakan dasar bagi beberapa kecakapan, yaitu antara lain:

- 1) Pengaruh. Orang dengan kecakapan ini untuk:
  - a) Terampil dalam persuasi,
  - b) Menyesuaikan persentasi untuk menarik hati pendengar.
  - c) Menggunakan strategi yang kuat seperti memberi pengaruh tidak langsung untuk membangun consensus dan dukungan.
- 2) Komunikasi:
  - a) Efektif dalam memberi dan menerima menyertakan isyarat emosi dalam pesan-pesan mereka.
  - b) Menghadapi masalah sulit tanpa ditunda.
  - c) Mendengarkan dengan baik, berusaha saling memahami dan bersedia berbagi informasi secara utuh.
  - d) Menggalakkan komunikasi terbuka dan tetap bersedia meberikan kabar buruk sebagaimana kabar baik.

- 3) Manajemen konflik. Orang dengan kecakapan ini untuk:
- Menangani orang-orang sulit dan situasi tegang dengan diplomasi dan taktik
  - Mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, menyelesaikan perbedaan pendapat secara terbuka dan membantu mendinginkan situasi.
  - Menganjurkan debat dan diskusi secara terbuka.
  - Mengantar ke solusi menang-menang (tidak ada yang mengalah).
- 4) Kepemimpinan:
- Mengartikulasi dan membangkitkan semangat untuk meraih visi serta misi bersama.
  - Melangkah di depan untuk memimpin bila diperlukan tidak peduli sedang di mana.
  - Memandu kinerja orang lain tapi tetap memberikan memimpin lewat teladan.
- 5) Katalisator perubahan. Orang dengan kecakapan ini untuk:
- Menyadari perlunya perubahan dan menghilangkannya hambatan.
  - Menentang status quo untuk menyatakan perlunya perubahan.

- Menjadi pelopor perubahan dan mengajak orang lain ke dalam perjuangan ini.
- Membuat model perubahan seperti yang diharapkan oleh orang lain.

Berdasarkan unsur-unsur dan tolok ukur kecerdasan emosional di atas, sebagaimana dikemukakan para ahli, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa guru yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk mengontrol diri, mampu mengatur diri sendiri sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas (dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab), mampu memotivasi diri sendiri sehingga mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi, mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain (empati), serta mampu menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain atau mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan baik. Pendek kata bahwa guru yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi adalah mereka yang berakhlakul karimah, ber tingkah laku yang baik, berbudi pekerti yang luhur dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut pendapat seorang praktisi kaliber internasional, Linda Keegan, dalam buku Ary Ginanjar bahwa kecerdasan emosi harus menjadi dasar dalam setiap pelatihan manajemen. Menurut makalah McClelland tahun

1971 berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence*. "Seperangkat kecakapan khusus seperti: empati, disiplin diri, dan inisiatif, akan membedakan antara mereka yang sukses sebagai bintang kinerja.

Goleman menyatakan dalam struktur otak manusia pusat emosi terbentuk dari batang otak, yang mengelilingi ujung atas sumsum belakang kepala manusia. Batang otak inilah yang mengatur fungsi dasar kehidupan manusia seperti bernafas dan mengatur metabolisme organ-organ tubuh lain, serta mengendalikan reaksi dan gerakan dengan pola yang sama. Ia juga menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Lebih lanjut Goleman mengemukakan, bahwa kehidupan mental manusia dibentuk dari dua pikiran yaitu pikiran rasional dan pikiran emosional yang bekerja dalam kesela rasan yang erat, dan saling melengkapi. Biasanya dalam kehidupan manusia ada keseimbangan antara pikiran emosi onal dan pikiran rasional. Emosi memberikan masukan dan informasi kepada proses pikiran rasional dan pikiran rasional memperbaiki dan terkadang memveto masukan-masukan emosi tersebut.

Namun demikian, pikiran emosional dan rasional merupakan kemampuan-kemampuan yang semi mandiri, masing-masing mencerminkan kerja jaringan sirkuit yang berbeda, tetapi saling terkait di dalam otak.

Emosi mewarnai persepsi individu terhadap dirinya sendiri dan lingkungan serta berdampak terhadap perilaku seseorang. Menurut Hurlock dalam Depdiknas, emosi dapat menambah kesenangan hidup seseorang dan memotivasi kegiatan yang meningkatkan penyesuaian diri dan lingkungan. Intensitas dan lamanya emosi akan mempengaruhi kepribadian seseorang. Dampak langsung dapat berasal dari gangguan fisik dan mental seseorang. Dalam hal ini emosi mempengaruhi fungsi fisik dan mental, sikap, rasa suka dan nilai. Sedangkan dampak tidak langsung dapat berasal dari reaksi lingkungan terhadap seseorang. Lebih lanjut Reeve menyebutkan bahwa emosi merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku seseorang. Oleh karena itu, emosi bukan hanya penting untuk sistem motivasi tetapi juga meliputi motivasi utama.

Salovey dan mayer mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa kecerdasan emosional adalah perasaan seseorang dalam mengenali emosi diri dan memahami perasaan orang lain, dengan indikator:

- (1) Kesadaran diri,
- (2) Kontrol diri,
- (3) Empati, dan
- (4) Mengenali perasaan orang lain.

#### 2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Robbins mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap individu bisa menyangkut puas dan tidak puas pada seluruh dimensi dari pekerjaannya.

Keith Davis mengemukakan bahwa

*"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work."*

(Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.)

Wexley dan Yukl mendefinisikan kepuasan kerja

*"Is the way an employee feels about his or her job."*

(Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.)

Locke dalam Depdiknas mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Sementara Porter dalam Malayu, mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. Kemudian Hasibuan mengartikan kepuasan kerja sebagai terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja oleh lembaga. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa lembaga mempunyai kewajiban memenuhi seluruh kebutuhan pekerjanya. Pandangan itu lebih spesifik karena langsung merujuk pada kebutuhan manusia dalam organisasi atau lembaga. Itu artinya kepuasan pekerjanya muncul jika kebutuhan pekerja terpenuhi oleh lembaga, sebaliknya ketidakpuasan pekerjanya muncul selama lembaganya tidak memenuhi kebutuhan para pekerjanya.

Oliver menyatakan,  
"Satisfaction is the consumer's fulfillment response."

Kepuasan kerja menurut Oliver ialah respons pelanggan terhadap pemenuhannya. Pernyataan ini dalam konteks sekolah mengandung makna bahwa pelanggan sekolah terdiri atas pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah siswa, pendidik dan tenaga kependidikan. Pelanggan eksternal sekolah adalah komite sekolah, yang terdiri atas wakil sekolah, pemerintah, masyarakat, pengusaha, orang-tua, siswa, alumni, dan anggota profesi. Dikaitkan dengan guru, maka semakin terpenuhi kebutuhan guru di sekolah semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Herbert menyatakan,  
"Job satisfaction is a personal reaction, an emotional state."

Pernyataan Herbert ini mengandung arti bahwa kepuasan kerja adalah suatu reaksi personal dan bersifat emosional.

Oleh sebab itu, kepuasan kerja setiap orang tidaklah sama atau bersifat relatif. Puas bagi seseorang belum tentu puas bagi orang lainnya.

Sementara itu, Davis mengemukakan pendapatnya dengan menyatakan,

"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which their work. Satisfaction is dynamic."  
Menurut Davis, kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau ketidaksesenangan terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan kepuasan itu bersifat dinamis atau berubah-ubah. Maksudnya adalah pekerjaan yang dipilih itu ada yang memberikan kesenangan dan ada pula yang tidak menyenangkan. Pekerjaan yang menyenangkan akan menimbulkan kepuasan. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dalam kenyataannya bisa terjadi sebaliknya. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan kesenangan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan ketidaksesenangan. Jadi, kepuasan dan kesenangan merupakan hubungan yang timbal balik atau sebab akibat. Kepuasan bersifat dinamis artinya kepuasan itu berubah-ubah terus karena itu ada istilah manusia tidak pernah puas-puasnya kecuali mereka yang beriman dan bersyukur terhadap nikmat yang telah diperolehnya.

Senada dengan pendapat Herbert dan Davis di atas, Luthan menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Oleh sebab itu, kepuasan kerja bersifat subyektif tergantung dari orang yang merasakan-

nya. Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, Gibson, et al. menyatakan,

*"Job satisfaction is refers to the positive or negative aspect of an individual's attitude toward his job or some feature of the job."*

Maksud pernyataan Gibson, et al. adalah kepuasan kerja seseorang tergantung pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Jika individu bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapatkan kepuasan kerja. Begitu sebaliknya. Jadi, kepuasan kerja tergantung bagaimana kita menyikap pekerjaan kita.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertitik tolak dari pri-

badi atau individu masing-masing dalam kaitannya dengan pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaannya sehingga menimbulkan reaksi balik terhadap pekerjaannya.

Dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, adalah:

- (a) Pekerjaan itu sendiri,
- (b) Supervisi,
- (c) Teman sejawat,
- (d) Promosi,
- (e) Gaji atau upah.

Robbins mengatakan bahwa hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah :

- (1) Kerja yang secara mental menantang;
- (2) Ganjaran yang pantas;
- (3) Kondisi kerja yang mendukung;
- (4) Rekan sekerja yang mendukung, dan
- (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan instrumen kuesioner. Ada beberapa instrumen yang sering dipakai antara lain *Job Description Index (JDI)*, *Minnesota Satisfaction Questionare (MSQ)*, dan *The Job Diagnostic Survey (JDS)*.

*Job Descriptive Index (JDI)*, yang terdiri dari lima buah indeks kepuasan kerja dengan indikator sebagai berikut:

- (1) Pekerjaan itu sendiri,
- (2) Supervisi,
- (3) Bayaran atau imbalan,
- (4) Promosi, dan
- (5) Rekan sekerja.

*Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* adalah:

- (1) Kebebasan memanfaatkan waktu luang,
- (2) Kebebasan bekerja secara mandiri,
- (3) Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu,
- (4) Kebebasan bergaul,
- (5) Gaya kepemimpinan atasan langsung,
- (6) Kompetensi pengawas,
- (7) Tugas yang diterima,
- (8) Kesempatan bertindak terhadap orang lain,
- (9) Persiapan kerja,
- (10) Kebebasan memerintah,
- (11) Kebebasan memanfaatkan kemampuan,
- (12) Kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku,
- (13) Gaji yang diterima,

- (14) Kesempatan mengembangkan karir,
- (15) Kebebasan mengambil keputusan,
- (16) Kesempatan menggunakan metode kerja,
- (17) Kondisi kerja yang mendukung,
- (18) Kerja sama,
- (19) Penghargaan terhadap prestasi, dan
- (20) Perasaan pekerja terhadap prestasinya.

*The Job Diagnostic Survey (JDS)*. Pengukuran kepuasan kerja secara global sekaligus kepuasan kerja faset. JDS memiliki empat fase, yaitu perkembangan gaji, keamanan, sosial, dan atasan.

Pada penelitian ini pengukuran kepuasan kerja menggunakan indeks uraian pekerjaan (*Job Description Index* atau disingkat JDI) yang memiliki indikator pekerjaan itu sendiri, supervisi, bayaran atau imbalan, promosi dan rekan kerja.

Berdasarkan kerangka konsep di atas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya, dengan indikator:

- (1) Pekerjaan,
- (2) Supervisi,
- (3) Bayaran atau imbalan,
- (4) Promosi, dan
- (5) Rekan sekerja.

### BAB III

## HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Sebelum penelitian ini dilaksanakan, peneliti telah membaca beberapa keterangan dari berbagai sumber yang relevan dengan penelitian, diantaranya:

1. H. Muhammad Kusasi dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kanwil Kemen terian Agama Provinsi Kaltim: Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, artinya Peningkatan kepuasan kerja pegawai maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
2. Sri Sulastri dalam penelitiannya tentang hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan dengan kinerja karyawan: Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan dengan kinerja karyawan sebesar 68,54%. Hubungan tersebut positif artinya semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, maka akan baik pula kinerja karyawan.
3. Penelitian yang berjudul "Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru SMPN 3 Palembang" yang di-

lakukan oleh Eni Yuniarti memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru. Hubungan kedua variabel ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi  $r_{xy}$  sebesar 0,51 dan koefisien determinannya sebesar 0,26. Hal ini berarti 26,00% variansi nilai kompetensi profesional guru ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

4. Soegiharto yang meneliti variabel kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja pengaruhnya terhadap etos kerja guru. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh positif terhadap etos kerja guru. Berdasarkan penelitian sum bangan efektif variabel kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap etos kerja sebesar 51,8%. Berarti etos kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kedua variabel tetapi masih ada pengaruh variabel lain sebesar 48,8% yang merupakan sumbangan di luar penelitian. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan meneliti pengaruh fungsi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru. Hal ini karena dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa masih banyak variabel lain yang mempengaruhi etos kerja

bukan hanya kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja.

3. Herlina Olivia Hutajulu dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pegawai sebesar 0,582%. Jadi peneliti akan meneliti iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru. Hal ini karena dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai bukan hanya kemampuan kerja pegawai saja.
4. Soehartono berdasarkan hasil penelitiannya mengatakan Motivasi dan kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Koefisien korelasi yang diperoleh antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,178. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai berhubungan erat dengan motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Koefisien korelasi antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,449. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai berhubungan erat dengan kemampuan kerja. Berdasarkan penelitian tersebut masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga penelitian ini akan meneliti fungsi kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru.

Berdasarkan pada penelitian-penelitian di atas dapat diketahui bahwa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara belum pernah diteliti.

Titik beda penelitian ini adalah

(1) Variabel kecerdasan emosional merupakan variabel yang jarang diteliti dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja.

(2) Tempat penelitian yaitu guru SMP Negeri di Kec. Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara yang belum pernah diteliti peneliti-peneliti lain sebelumnya.

## BAB IV

### KERANGKA TEORITIS

Berdasarkan kesimpulan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka dapatlah disusun kerangka berpikir sebagai berikut:

#### 4.1 Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

Kepala sekolah sebagai motor penggerak disuatu sekolah harus mampu mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan, mengarahkan aktifitas guru dan staf serta warga sekolah yang lainnya. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sangat menentukan kemajuan dari suatu sekolah tersebut, oleh karena itu agar dapat memuaskan kerja guru, kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah yang dipimpinnya.

Faktor kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja guru. Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan di persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya peran kepala sekolah.

Lilik Hidayat Setiawan mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah keseluruhan tindakan, sikap seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membina orang lain untuk melaksanakan kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan. Sudah barang tentu dalam kepemimpinan diperlukan unsur sikap 'mempengaruhi' orang lain dalam arti konstruktif atau membangun. Bukan sebaliknya membuat destruktif atau merusak, dengan demikian Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan atau keahlian tertentu.

Menelaah hasil penelitian yang relevan yang dilakukan Sri Sulastri menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Dan hasil penelitian Eni Yuniarti yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru. Begitu pula hasil penelitian Soegiharto menyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap etos kerja guru.

Hasil penelitian Colquitt menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Individu yang secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi visi organisasi tanpa mengharapkan keuntungan pribadi.

cenderung berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian teoretik di atas maka diduga terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja. Artinya peningkatan kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja.

#### 4.2. Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja

Motivasi sangat mempengaruhi seseorang dalam bertindak. Dengan demikian motivasi ialah dorongan yang timbul dari seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah diharapkan. Motivasi merupakan penggerak dalam diri manusia untuk berbuat serta pemberi arah kepada perbuatan tersebut. Produktivitas seseorang dalam suatu lembaga sebagian besar ditentukan oleh motivasi seseorang untuk menghasilkan sesuatu.

Motivasi merupakan keadaan psikologis yang manifestasinya dapat diketahui melalui tingkah laku. Seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan gigih kalau dia mempunyai motivasi kuat. Sebaliknya seseorang mungkin akan meninggalkan tugas atau kurang bergairah melakukan pekerjaan kalau ia tidak mempunyai motivasi untuk melakukannya. Untuk menyelesaikan suatu pekerjaan seseorang di samping memerlukan

kecakapan pribadi juga memerlukan motivasi agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Kecerdasan emosional diperlukan dalam kehidupan terutama oleh guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya. Guru yang cerdas dalam bergaul, mampu mengatur suasana hati, mengenali diri orang di sekitar, mengenali perasaan orang sekitar, mampu mengontrol diri dan emosi yang tidak produktif akan mampu memuaskan dirinya dalam melaksanakan tugas dan mampu menghadapi tantangan hidup.

Hasil penelitian Erez dan Isen menyatakan bahwa pentingnya suasana hati dan emosi pada motivasi yang hasilnya kelompok dengan suasana hati positif dapat menyelesaikan permasalahan lebih banyak dibandingkan dengan kelompok dengan suasana hati yang negatif. Dan hasil penelitian Ilies dan Judge menemukan bahwa dengan memberi umpan balik kepada orang, baik nyata maupun palsu, mengenai kinerja mereka dapat mempengaruhi suasana hati mereka, yang kemudian mempengaruhi motivasi mereka.

Menurut Goleman, kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan, sedangkan 80% adalah sumbangan faktor-faktor lain, diantaranya adalah kecerdasan emosional yakni kemampuan memotivasi diri sendiri, mengatasi frustrasi, mengontrol desakan hati, me-

ngatur suasana hati, berempati serta kemampuan bekerja sama.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh langsung secara positif kecerdasan emosional dan motivasi kerja. Artinya peningkatan kecerdasan emosional akan mempengaruhi motivasi kerja.

#### 4.3 Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Tingkat kepuasan merupakan suatu kombinasi dari tingkat aspirasi atau tingkat kebutuhan dengan sejumlah hal yang didapatkan dari motivasi seseorang. Kepuasan akan timbul bila kedua faktor tersebut terpenuhi secara seimbang, dan kepuasan akan tercapai bila hasil yang diperoleh dari lingkungannya sebanding dengan tingkat kebutuhan individu. Begitu pula kepuasan kerja akan diperoleh jika seorang guru merasa aspirasinya, motivasinya terpenuhi dari tingkat kebutuhannya sebanding dengan apa yang ia peroleh dari pekerjaannya.

Artinya seseorang yang puas terhadap pekerjaannya maka seseorang tersebut akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dengan kata lain guru yang puas terhadap pekerjaannya maka guru tersebut akan memiliki motivasi yang positif, baik dan meningkat terhadap pekerjaannya.

Hal ini diperkuat dengan pendapatnya Berry dan Houston yang mengatakan bahwa motivasi pada prinsipnya merujuk pada penggerak, pengarah atau penuntut, dan ketekunan dalam tingkah laku. Pengertian penggerak menja wab pertanyaan mengapa hal-hal khusus mereka melakukan segala sesuatu, pengarah menjawab pertanyaan mengapa mereka melakukan dan ketekunan menjawab pertanyaan mengapa mereka terus melakukan pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja guru dalam meningkatkan pendidikan, kemampuan mengajar, dan profesionalitas kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai korelasi yang tinggi. Motivasi kerja terjadi karena adanya kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja rendah maka motivasi kerja akan rendah pula.

Teori Herzberg mengemukakan keterkaitan antara indikator kepuasan kerja dan motivasi kerja sangatlah kuat, sebagaimana dijelaskannya bahwa supervisi akan meningkatkan tanggung jawab pegawai, gaji akan me-

meningkatkan pengakuan (rekognisi) akan kinerja, lingkungan kerja akan meningkatkan promosi, keputusan organisasi akan meningkatkan prestasi kerja, dan komunikasi interpersonal akan meningkatkan perasaan bangga dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Artinya peningkatan kepuasan kerja akan mempengaruhi motivasi kerja.

#### 4.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja

Pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu

- (1) Kekuatan yang ada pada dirinya sendiri;
- (2) Kekuatan-kekuatan yang ada dibawah nnya; dan
- (3) Kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut.

Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila ia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga pada pekerjaannya. Seperti yang di-

nyatakan oleh studi Fleishman dan Haris, para bawahan biasanya merasa lebih puas bila memiliki pemimpin yang sedikit-tidaknya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja.

Menurut Sutji Harijanto dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja kepala sekolah menemukan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga terdapat pengaruh langsung secara positif kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja. Artinya dengan kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan perhatian kepada bawahan akan berpengaruh pada meningkatnya kepuasan kerja bawahan.

#### 4.5. Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional sering disebut sebagai penentu keberhasilan masa depan seseorang. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi adalah mereka yang bahagia, percaya diri, populer dan lebih sukses di sekolah. Mereka mampu menahan gejolak emosi mereka, menjalin hubungan yang manis dengan orang lain, bisa mengelola stres, dan memiliki kesehatan mental yang baik.

Menurut Mc Garvey individu-individu dengan kecerdasan emosional unggul dalam empat keterampilan yang saling berhubungan, yaitu:

- (1) Kemampuan untuk tetap berta han dan termotivasi dalam menghadapi frustasi;
- (2) Kemam puan mengendalikan dorongan hati;
- (3) Kemampuan mengen dalikan emosi;
- (4) Dan kemampuan berempati dengan orang lain.

Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi tentu memiliki empat keunggulan tersebut. Dengan keunggulan yang dia miliki tentu akan berpe ngaruh kepada kepuasan dia dalam menghadapi orang lain, kepuasan dalam menghadapi pekerjaan dan kepuas an lain tergantung pada keinginan orang tersebut.

Seorang guru harus mampu bekerja bersama indi vidu lain menuju sasaran bersama. Oleh karena itu, ia harus mampu menyeimbangkan pemusatan perhatian kepada tugas dan perhatian kepada hubungan. Perhatian kepada tugas dan kepada hubungan memerlukan kecerdasan emosional yang baik. Hal ini senada dengan pernyataan Robbins yaitu respon emosional seseorang terhadap suatu peristiwa dapat berubah tergantung pada suasana hati. Akhirnya, emosi-emosi mempengaruhi se- jumlah variabel kinerja dan kepuasan seperti perilaku organisasi, komitmen organisasi, tingkat usaha, maksud

untuk berhenti dan penyimpangan di tempat kerja. Di- tambahkan lagi, emosi yang ada pada suatu waktu mem- pengaruhi kepuasan kerja. Karena suasana hati dan emosi berfluktuasi dari waktu ke waktu, pengaruhnya pa- da kinerja juga berfluktuasi.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh langsung secara positif kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Artinya dengan peningkatan kecer- dasan emosional akan mempengaruhi peningkatan ke- puasan kerja.

#### 4.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emo- sional terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emo- sional terhadap kepuasan kerja.

## BAB V

### PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI GURU

Uraian pada bab ini merupakan hasil penelitian Disertasi tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara Provinsi Kalimantan Timur, dengan jumlah sekolah 8 SMP Negeri. Waktu penelitiannya dilakukan mulai bulan Mei 2013 dan berakhir pada bulan Agustus 2013. Tahapan penelitian yang dilalui meliputi: (1) pra survey; (2) uji Coba instrumen; (3) pengumpulan data; (4) analisis data; dan (5) penulisan disertasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik analisis jalur. Metode ini digunakan untuk menemukan pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), Kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ).

Berdasarkan konstelasi masalah tersebut maka kemungkinan yang terjadi adalah terdapat lima macam pengaruh:

- (1) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja,
- (2) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja,
- (3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja,
- (4) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja,
- (5) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru sekolah di SMP Negeri Kecamatan Tenggarong sebanyak 278 orang. Proses pengambilan sampling dilakukan menggunakan *simple random sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Tabel 5. 1: Jumlah Populasi

No	Sekolah	Jumlah Guru
1	SMPN 1 Tenggarong	61
2	SMPN 2 Tenggarong	57
3	SMPN 3 Tenggarong	58
4	SMPN 4 Tenggarong	25
5	SMPN 5 Tenggarong	29
6	SMPN 6 Tenggarong	19

7	SMPN 7 Tenggarong	11
8	SMPN 8 Tenggarong	18
Jumlah		278

Sumber: Data Guru. 2013. Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Kartanegara. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah Populasi = 278 responden

d<sup>2</sup> = Presisi ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%

Dengan rumus di atas, maka diperoleh jumlah sampel yaitu guru SMP Negeri di Kecamatan Tenggarong sebagai berikut:

Tabel 5.2: Jumlah Populasi dan Sampel

No	Sekolah	Jumlah Guru	Komputasi	Sampel
1	SMPN 1 Tenggarong	61	$61/278 \times 74 = 16,23$	16
2	SMPN 2 Tenggarong	57	$57/278 \times 74 = 15,17$	15
3	SMPN 3 Tenggarong	58	$58/278 \times 74 = 15,43$	15
4	SMPN 4 Tenggarong	25	$25/278 \times 74 = 6,65$	7
5	SMPN 5 Tenggarong	29	$29/278 \times 74 = 7,71$	8
6	SMPN 6 Tenggarong	19	$19/278 \times 74 = 5,05$	5

7	SMPN 4 Tenggarong	11	$11/278 \times 74 = 2,92$	3
8	SMPN 5 Tenggarong	18	$18/278 \times 74 = 4,79$	5
Jumlah		278		74

Sumber: Data Guru. 2013. Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Kartanegara.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Keempat variabel tersebut sebagai sumber data adalah para guru SMP Negeri di Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara.

Penyusunan instrumen penelitian dilakukan berdasarkan teori-teori yang dikemukakan pada bab II, penyusunan instrumen penelitian setiap variabel yang diamati meliputi:

- (1) Definisi konseptual variabel yang mengungkap abstraksi,

- (2) Definisi operasional variabel yang memberikan batasan atau arti suatu variabel dengan cara menetapkan prosedur yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut,
- (3) Kisi-kisi instrumen pengukuran yang merupakan suatu rancangan untuk mengembangkan butir-butir pernyataan atau sesuai dengan indikator,
- (4) Kalibrasi instrumen pengukuran, dan
- (5) Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian.

Adapun instrumen penelitian dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

### 5.1 Motivasi Kerja

#### a. Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah seperangkat dorongan internal dan dari eksternal diri seseorang dalam bekerja dalam berbagai pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) tanggung jawab, (2) prestasi, (3) pengembangan diri, dan (4) kemandirian.

#### b. Definisi Operasional

Motivasi kerja adalah seperangkat dorongan internal dan dari eksternal diri seseorang dalam bekerja dalam berbagai pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) tanggung jawab, (2) prestasi, (3)

pengembangan diri, dan (4) kemandirian. Jumlah pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dari rentang tidak pernah ke sangat sering. Untuk skor kategori alternatif jawaban diberikan skor 1 sampai nilai 5. (1) sangat sering = 5; (2) sering = 4; (3) cukup sering = 3; (4) jarang = 2; (5) tidak pernah = 1. Instrumen ini diisi oleh guru.

#### c. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja

Instrumen berupa kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur motivasi kerja yang bentuk kisi-kisi instrumennya terlihat seperti pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja

No	Indikator	Sub Indikator	Nomor Butir	Jml
1	Prestasi	Intensitas untuk Melaksanakan Tugas Pekerjaan	1,2,3,4, 5,6,7	7
2	Pengembangan diri	Upaya Maksimal untuk Melaksanakan Pekerjaan	8,9,10,11,12, 13,14	7
3	Kemandirian	Ketekunan/keuletan untuk melaksanakan pekerjaan	15,16,17,18,1 9,20,21,22	8

No	Indikator	Sub Indikator	Nomor Butir	Jml
4	Tanggung jawab	Tanggung Jawab secara maksimal untuk menyelesaikan pekerjaan	23,24,25, 26,27	5
		<b>JUMLAH</b>		27

#### d. Jenis Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari 27 butir pernyataan.

#### e. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus produk moment. Kriteria yang digunakan untuk uji instrumen adalah dengan membandingkan harga  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dan taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil  $r$  hitung lebih besar dibanding  $r$  tabel  $\alpha = 0,05$  (0,361) maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dibanding  $r$  tabel maka butir soal dinyatakan tidak valid dan tidak dipergunakan dalam penelitian.

Hasil perhitungan validitas butir soal sebanyak 30 butir terdapat tiga butir soal yang dinyatakan tidak valid yaitu butir nomor: 5, 15 dan 30, sehingga terdapat 27 butir

soal pada variabel motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas butir soal dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil perhitungan dari 27 butir soal yang valid diperoleh hasil  $r$  hitung 0,912 dan nilai ini lebih besar dibanding  $r$  tabel pada taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$  \* $r$  hitung (0,912) >  $r$  tabel (0,361) dengan demikian ke 27 butir soal reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

## 5.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

### a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah tindakan seorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) mempengaruhi, (2) mengarahkan, (3) menggerakkan, dan (4) mengembangkan.

### b. Definisi Operasional

Kepemimpinan kepala sekolah adalah penilaian guru terhadap tindakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: (1) mempengaruhi guru, (2) menggerakkan guru, (3) mengarahkan guru, dan (4) mengembangkan guru. Jumlah pernyataan memiliki lima

alternatif jawaban dari rentang tidak pernah ke sangat sering. Untuk skor kategori alternatif jawaban diberikan skor 1 sampai nilai 5. (1) sangat sering = 5; (2) sering = 4; (3) cukup sering = 3; (4) jarang = 2; (5) tidak pernah = 1. Instrumen ini diisi oleh guru.

#### c. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Instrumen berupa kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah yang bentuk kisi-kisi instrumennya terlihat seperti pada tabel 5.4.

Tabel 5.4. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Mempengaruhi Guru	1, 2,3,4,5,6,	6
2	Menggerakkan Guru	7,8,9,10,11,12,13	7
3	Mengarahkan Guru	14,15,16,17,18,19,20,21	8
4	Mengembangkan Guru	22,23,24,25,26	5
	<b>JUMLAH</b>		<b>26</b>

#### d. Jenis Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari 26 butir pernyataan.

#### e. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus produk moment. Kriteria yang digunakan untuk uji instrumen adalah dengan membandingkan harga  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dan taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil  $r$  hitung lebih besar dibanding  $r$  tabel  $\alpha = 0,05$  (0,361) maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dibanding  $r$  tabel maka butir soal dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Hasil perhitungan validitas butir soal sebanyak 30 butir terdapat tiga butir soal yang dinyatakan tidak valid yaitu butir nomor: 3, 7, 19 dan 29, sehingga terdapat 26 butir soal pada variabel kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas butir soal dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil perhitungan dari 26 butir soal yang valid diperoleh hasil  $r$  hitung 0,925 dan nilai ini lebih besar dibanding  $r$  tabel pada taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$  \* $r$  hitung (0,925) >  $r$  tabel (0,361) dengan demikian ke 26 butir soal reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### 5.3. Kecerdasan Emosional

#### a. Definisi Konseptual

Kecerdasan emosional adalah perasaan seseorang dalam mengenali emosi diri dan memahami perasaan orang lain, dengan indikator: (1) kesadaran diri, (2) kontrol diri, (3) empati, dan (4) mengenali perasaan orang lain.

#### b. Definisi Operasional

Kecerdasan emosional adalah perasaan guru dalam mengenali emosi diri dan memahami perasaan orang lain dengan indikator: (1) kesadaran diri; (2) kontrol diri; (3) empati; dan (4) mengenali perasaan orang lain. Jumlah pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dari rentang tidak pernah ke sangat sering. Untuk skor kategori alternatif jawaban diberikan skor 1 sampai nilai 5. (1) sangat sering = 5; (2) sering = 4; (3) cukup sering = 3; (4) jarang = 2; (5) tidak pernah = 1. Instrumen ini akan diisi oleh guru.

#### c. Kisi-kisi Instrumen Kecerdasan Emosional

Instrumen berupa kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional yang bentuk kisi-kisi instrumennya terlihat seperti pada tabel 5.5.

Tabel 5.5. Kisi-kisi Instrumen Kecerdasan Emosional

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Kesadaran Diri	1, 2,3,4,5,6	6
2	Kontrol Diri	7,8,9,10,11,12,13,14	8
3	Empati	15,16,17,18,19,20,21,22	8
4	Mengenali Perasaan Orang Lain	23,24,25,26,27,28	6
	<b>JUMLAH</b>		<b>28</b>

#### d. Jenis Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari 28 butir pernyataan.

#### e. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus produk moment. Kriteria yang digunakan untuk uji instrumen adalah dengan membandingkan harga  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dan taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil  $r$  hitung lebih besar dibanding  $r$  tabel  $\alpha = 0,05$  (0,361) maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dibanding  $r$  tabel maka butir soal dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Hasil perhitungan validitas butir soal sebanyak 30 butir terdapat tiga butir soal yang dinyatakan tidak valid

yaitu butir nomor: 2 dan 7, sehingga terdapat 28 butir soal pada variabel kecerdasan emosional yang digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas butir soal dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil perhitungan dari 28 butir soal yang valid diperoleh hasil  $r_{hitung}$  0,946 dan nilai ini lebih besar dibanding  $r_{tabel}$  pada taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$  \* $r_{hitung}$  (0,946) >  $r_{tabel}$  (0,361) dengan demikian ke 28 butir soal reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

#### 5.4. Kepuasan Kerja

##### a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya, dengan indikator: (1) pekerjaan, (2) supervisi, (3) bayaran atau imbalan, (4) promosi, dan (5) rekan sekerja.

##### b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Adapun indikator-indikator kepuasan guru tersebut meliputi: (1) pekerjaan, (2) supervisi, (3) bayaran atau imbalan, (4) promosi, dan (5) rekan sekerja.

Berdasarkan ciri-ciri spesifik kepuasan kerja yang diuraikan dalam definisi operasional akan dikemukakan indikator variabel yang akan dikembangkan sebagai kisi-kisi instrumen. Dengan dasar itu kemudian disusun instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang menyajikan pernyataan dengan jawaban berbentuk skala yang berbobot nilai 1 sampai nilai 5. Pernyataan instrumen kepuasan kerja memiliki lima alternatif jawaban dari rentang memuaskan sampai dengan tidak memuaskan. Jawaban diberi skor, (1) sangat memuaskan = 5; (2) memuaskan = 4; (3) cukup memuaskan = 3; (4) kurang memuaskan = 2; (5) tidak memuaskan = 1. Instrumen ini akan diisi oleh guru.

##### c. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja Guru

Instrumen berupa kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang bentuk kisi-kisi instrumennya terlihat seperti pada tabel 5.6.

Tabel 5.6 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja Guru

No	Indikator	Sub Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Pekerjaan	Melakukan Tugas Mengajar, pembimbingan, evaluasi hasil	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,	14

		Belajar, motivasi siswa,	13,14	
2	Supervisi	Mendapatkan Supervisi Atasan	25,26,27	3
3	Bayaran/ imbalan	Penghargaan, Imbalan, Pujian	21,22,23,24	4
4	Promosi	Mengikuti Pelatihan/Works hop/Seminar	15,16,17	3
5	Rekan kerja	Membantu rekan kerja, membagi pengalaman	18,19,20	3
		<b>JUMLAH</b>		<b>27</b>

Instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang terdiri dari 27 butir pernyataan, pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus produk moment. Kriteria yang digunakan untuk uji instrumen adalah dengan membandingkan harga  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dan taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil  $r$  hitung lebih besar dibanding  $r$  tabel  $\alpha = 0,05$  (0,361) maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dibanding  $r$  tabel maka butir soal dinyatakan tidak valid dan tidak diper gunakan dalam penelitian.

Hasil perhitungan validitas butir soal sebanyak 30 butir terdapat tiga butir soal yang dinyatakan tidak valid

yaitu butir nomor: 16, 15 dan 19, sehingga terdapat 27 butir soal pada variabel kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian selanjutnya

Pengujian reliabilitas butir soal dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil perhitungan dari 27 butir soal yang valid diperoleh hasil  $r$  hitung 0,921 dan nilai ini lebih besar dibanding  $r$  tabel pada taraf kepercayaan  $\alpha = 0,05$  \* $r$  hitung (0,921) >  $r$  tabel (0,361) dengan demikian ke 28 butir soal reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga rata-rata, simpangan baku, distribusi frekuensi, modus, median, dan pembuatan histogram. Analisis inferensial yang digunakan adalah: 1) statistik deskriptif, 2) pengujian persyaratan analisis, dan 3) pengujian hipotesis.

Hipotesis statistik dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1.  $H_0: \beta_{41} \leq 0$   
 $H_1: \beta_{41} > 0$
2.  $H_0: \beta_{42} \leq 0$   
 $H_1: \beta_{42} > 0$
3.  $H_0: \beta_{43} \leq 0$   
 $H_1: \beta_{43} > 0$
4.  $H_0: \beta_{31} \leq 0$   
 $H_1: \beta_{31} > 0$

$$5. H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

Keterangan:

$H_0$  = Hipotesis Nol

$H_1$  = Hipotesis Alternatif

$\beta_{41}$  = Koefisien Jalur antara  $X_1$  terhadap  $X_4$

$\beta_{42}$  = Koefisien Jalur antara  $X_2$  terhadap  $X_4$

$\beta_{43}$  = Koefisien Jalur antara  $X_3$  terhadap  $X_4$

$\beta_{31}$  = Koefisien Jalur antara  $X_1$  terhadap  $X_3$

$\beta_{32}$  = Koefisien Jalur antara  $X_2$  terhadap  $X_3$

## BAB VI HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini deskripsi data yang disajikan meliputi data variabel motivasi kerja guru ( $X_4$ ); kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ); kecerdasan emosional ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ). Penyajian data secara berturut-turut akan dibahas mengenai: (1) deskripsi data, (2) Pengujian persyaratan analisis data, (3) pengujian hipotesis, dan (4) pembahasan penelitian.

### 6.1 Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian disajikan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai sebaran data di lapangan. Data disajikan berupa data yang diolah dari data mentah dengan menggunakan Teknik statistik deskriptif. Pada bagian ini deskripsi data disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi, total skor, skor rata-rata, simpangan baku, modus, median, varians, skor minimum dan skor maksimum yang disertai grafik histogram.

#### 1. Variabel Motivasi Kerja Guru

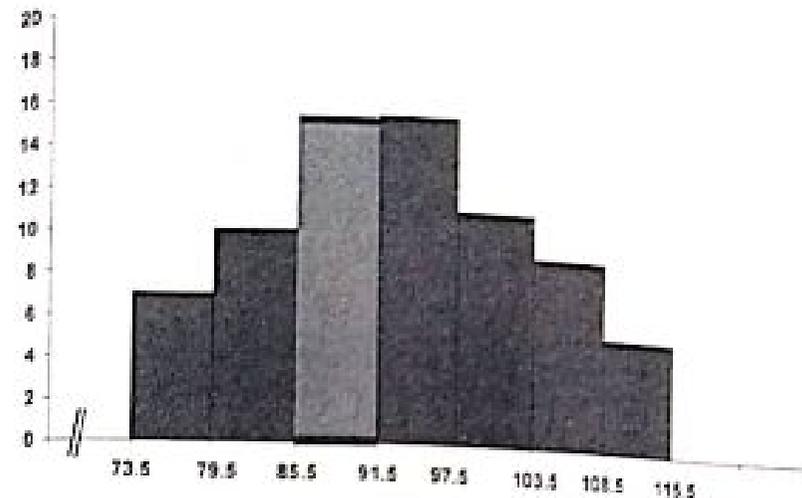
Hasil pengolahan data dari lapangan secara statistik diperoleh nilai rata-rata untuk variabel motivasi kerja guru sebesar 93,310 dengan simpangan baku = 10,042, variance = 100,847, median = 93,00, modus =

87,00, skor minimum = 74, skor maksimum = 114 dan jumlah skor = 6905.

Tabel 6.1 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja Guru

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	74 - 79	7	9,46	9,46
2	80 - 85	10	13,51	22,97
3	86 - 91	16	21,62	44,59
4	92 - 97	16	21,62	66,22
5	98 - 103	11	14,86	81,08
6	104 - 109	9	12,16	93,24
7	110 - 115	5	6,76	100,00
	<b>Jumlah</b>	<b>74</b>		

Penuangan distribusi frekuensi ke dalam daftar distribusi frekuensi menghasilkan tujuh kelas dengan skor maksimum 114 dan skor minimum 74, sehingga rentang skornya sebesar 40. Hasil yang diperoleh disajikan pada tabel 6.1 di atas.



Gambar 6.1 Histogram Variabel Motivasi Kerja Guru

Dari gambar 6.1. di atas nampak bahwa kisaran terbanyak skor motivasi kerja terletak pada rentang nilai 85,5 - 91,5 dan 91,5 - 97,5 sebanyak 16 orang. Sementara capaian skor tertinggi hanya 5 orang dari 74 sampel dan hanya mampu mencapai skor antara 109,5 - 115,5.

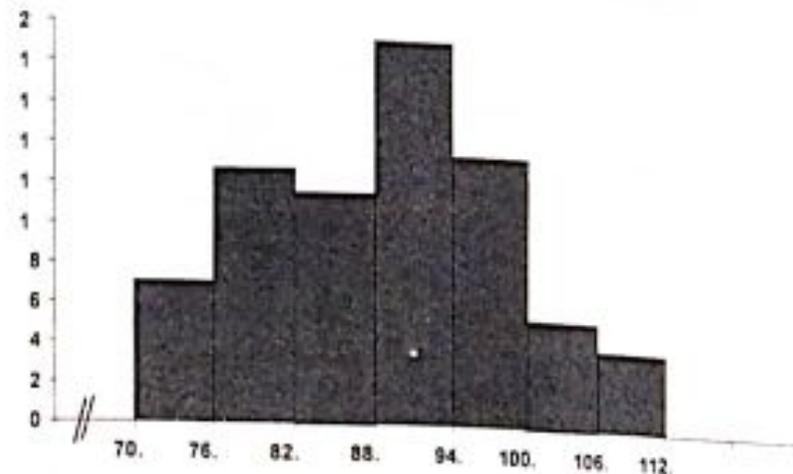
## 2. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil pengolahan data dari lapangan secara statistik diperoleh nilai rata-rata untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 89,702 dengan simpangan baku = 9,678, median = 90,00, modus = 93,00, varian = 93,663, skor minimum = 71, skor maksimum = 112 dan jumlah skor = 6638.

Tabel 6.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	71 - 76	7	9,46	9,46
2	77 - 82	13	17,57	27,03
3	83 - 88	12	16,22	43,24
4	89 - 94	19	25,68	68,92
5	95 - 100	14	18,92	87,84
6	101 - 106	5	6,76	94,59
7	107 - 112	4	5,41	100,00
	<b>Jumlah</b>	<b>74</b>		

Penuangan distribusi frekuensi ke dalam daftar distribusi frekuensi menghasilkan tujuh kelas dengan skor maksimum 112 dan skor minimum 71, sehingga rentang skornya sebesar 6.1. Hasil yang diperoleh disajikan pada tabel 6.2.



Gambar 6.2 Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari gambar 6.2. di atas, nampak bahwa kisaran terbanyak skor kepemimpinan kepala sekolah terletak pada rentang nilai 88,5-94,5 sebanyak 19 orang. Sementara capaian skor tertinggi hanya 4 orang dari 74 sampel dan hanya mampu mencapai skor antara 106,5-112,5.

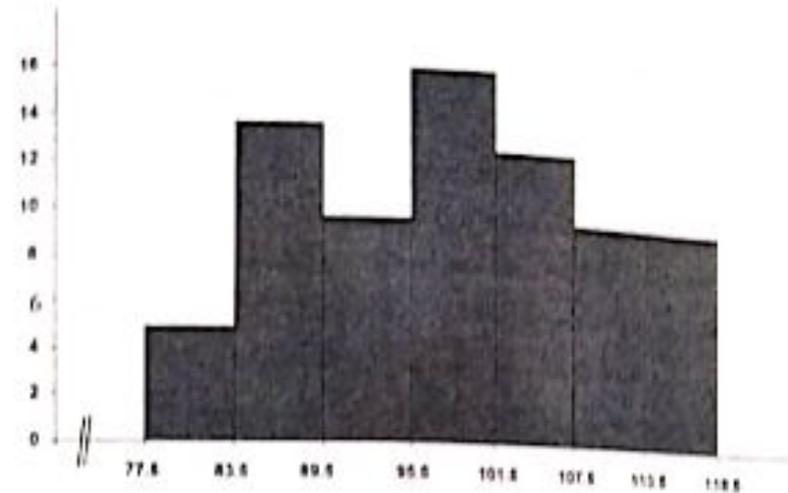
### 3. Variabel Kecerdasan Emosional

Hasil pengolahan data dari lapangan secara statistik diperoleh nilai rata-rata untuk variabel kecerdasan emosional sebesar 96,743 dengan simpangan baku = 10,985, median = 96,000, modus = 95,00, varian = 118,607, skor minimum = 76, skor maksimum = 116, dan jumlah skor = 7159.

Tabel 6.3 Distribusi Frekuensi Skor Kecerdasan Emosional

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	76-81	5	6,76	6,76
2	82-87	14	18,92	25,68
3	88-93	9	12,16	37,84
4	94-99	16	21,62	59,46
5	100-105	12	16,22	75,68
6	106-111	9	12,16	87,84
7	112-117	9	12,16	100,00
	<b>Jumlah</b>	<b>74</b>		

Penuangan distribusi frekuensi ke dalam daftar distribusi frekuensi menghasilkan tujuh kelas dengan skor maksimum 116 dan skor minimum 76, sehingga rentang skornya sebesar 40. Hasil yang diperoleh disajikan pada tabel 6.3



Gambar 6.3. Histogram Variabel Kecerdasan Emosional  
 Dari gambar 6.3. di atas, nampak bahwa kisaran terbanyak skor kecerdasan emosional terletak pada rentang nilai 93,5-99,5 sebanyak 16 orang. Sementara capaian skor tertinggi hanya 9 orang dari 74 sampel dan hanya mampu mencapai skor antara 111,5-117,5.

#### 4. Kepuasan Kerja Guru

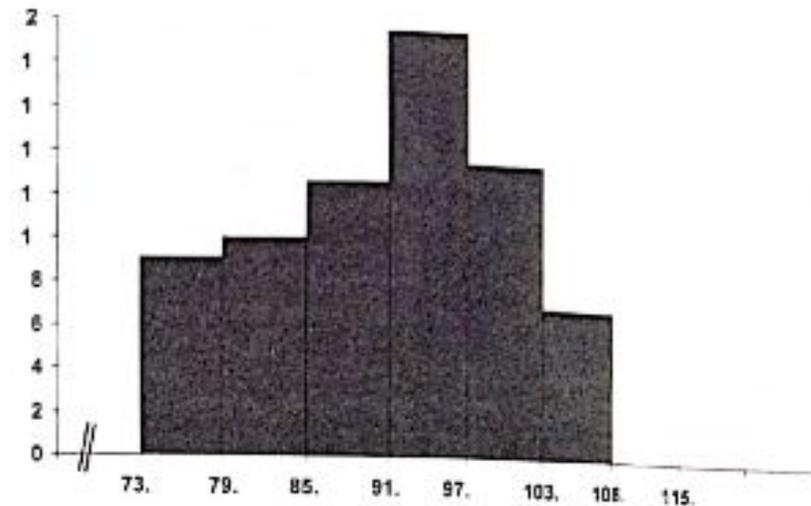
Hasil pengolahan data dari lapangan secara statistik diperoleh nilai rata-rata untuk variabel kepuasan kerja guru sebesar 92,810 dengan simpangan baku = 10,080, median = 93,500, modus = 94,00, varian = 101,607, skor minimum = 74, skor maksimum = 114, dan jumlah skor = 6868.

Tabel 6.4 Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Guru

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	76 - 81	9	12,16	12,16
2	82 - 87	10	13,51	25,68
3	88 - 93	12	16,22	41,89
4	94 - 99	19	25,68	67,57
5	100 - 105	13	17,57	85,14
6	106 - 111	7	9,46	94,59
7	112 - 117	4	5,41	100,00
	<b>Jumlah</b>	<b>74</b>		

Penuangan distribusi frekuensi ke dalam daftar distribusi frekuensi menghasilkan tujuh kelas dengan skor maksimum 114 dan skor minimum 74, sehingga rentang skornya sebesar 40. Hasil yang diperoleh disajikan pada tabel 6.4. di atas.

Di bawah ini ditampilkan histogram penyebaran distribusi skor variabel kepuasan kerja guru.



Gambar 6.4 Histogram Variabel Kepuasan Kerja Guru

Dari gambar di atas nampak bahwa kisaran terbanyak skor kepuasan kerja guru terletak pada rentang nilai 91,5 - 97,5 sebanyak 19 orang. Sementara capaian skor tertinggi hanya 4 orang dari 74 sampel dan hanya mampu mencapai skor antara 108,5 - 115,5.

## 6.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data

Pada analisis jalur (*path analysis*) persyaratan yang harus dipenuhi adalah terdapatnya hubungan antara variabel yang satu dengan lainnya dalam model secara linear, dengan demikian baru dapat dikatakan bah-

wa hubungan tersebut telah memenuhi persyaratan analisis regresi. Beberapa pengujian yang perlu dilakukan untuk memenuhi persyaratan tersebut adalah:

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Linearitas Regresi

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau tidak. Dengan uji normalitas akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Apabila pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasi pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan bantuan program excel, menggunakan uji Liliefors, terhadap nilai galat taksiran regresi  $Y$  atas  $X_i$ . Pengujian mengungkapkan Apakah nilai galat taksiran  $(Y - \hat{Y})$  berdistribusi normal atau tidak.

Hipotesis yang diajukan dalam pengujian ini adalah galat taksiran berdistribusi normal sebagai berikut:

$H_0$  diterima, jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$  (data berasal dari populasi distribusi normal)

$H_0$  ditolak, jika  $L_{hitung} > L_{tabel}$  (data berasal dari populasi distribusi normal)

Keterangan:

$L_{hitung}$  : nilai hasil perhitungan

$L_{tabel}$  : nilai dari tabel

a. **Uji Normalitas Skor Galat Taksiran  $X_4$  atas  $X_1$**   
Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ), diperoleh nilai  $L$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,0976$ , ternyata nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = 0,103$  ( $n = 74 ; \alpha = 0,05$ ). Oleh karena  $L_{hitung} = (0,0976) < L_{tabel} = (0,103)$ , maka dinyatakan bahwa data kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ) berasal dari populasi berdistribusi normal.

b. **Uji Normalitas Skor Galat Taksiran  $X_4$  atas  $X_2$**   
Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kecerdasan emosional guru ( $X_2$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ), diperoleh nilai  $L$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,055$ , ternyata nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = 0,103$  ( $n = 74 ; \alpha = 0,05$ ). Oleh karena  $L_{hitung} = (0,055) < L_{tabel} = (0,103)$ , maka dinyatakan bahwa data kecerdasan emosional guru ( $X_2$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ) berasal dari populasi berdistribusi normal.

c. **Uji Normalitas Skor Galat Taksiran  $X_4$  atas  $X_3$**   
Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ), diperoleh nilai  $L$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,099$ , ternyata nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = 0,103$  ( $n = 74 ; \alpha = 0,05$ ). Oleh karena  $L_{hitung} = (0,099) < L_{tabel} = (0,$

103), maka dinyatakan bahwa data kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) atas motivasi kerja guru ( $X_4$ ) berasal dari populasi berdistribusi normal.

d. **Uji Normalitas Skor Galat Taksiran  $X_3$  atas  $X_1$ .**  
 Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) atas kepuasan kerja guru ( $X_3$ ), diperoleh nilai L tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,071$ , ternyata nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = 0,103$  ( $n = 74 ; \alpha = 0,05$ ). Oleh karena  $L_{hitung} = (0,071) < L_{tabel} = (0,103)$ , maka dinyatakan bahwa data kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) atas kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) berasal dari populasi berdistribusi normal.

e. **Uji Normalitas Skor-Skor Galat Taksiran  $X_3$  atas  $X_2$ .**

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kecerdasan emosional ( $X_2$ ) atas kepuasan kerja guru ( $X_3$ ), diperoleh nilai L tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,057$ , ternyata nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = 0,103$  ( $n = 74 ; \alpha = 0,05$ ). Oleh karena  $L_{hitung} = (0,057) < L_{tabel} = (0,103)$ , maka dinyatakan bahwa data kecerdasan emosional ( $X_2$ ) atas kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) berasal dari populasi berdistribusi normal.

Tabel 6.5 Rangkuman Hasil perhitungan Uji Normalitas Data Galat Taksiran

Kelompok	n	$L_0$	$L_{(0,05,74)}$	Kesimpulan
$X_4$ atas $X_1$	74	0,097	0,103	Berdistribusi normal
$X_4$ atas $X_2$	74	0,055	0,103	Berdistribusi normal
$X_4$ atas $X_3$	74	0,099	0,103	Berdistribusi normal
$X_3$ atas $X_1$	74	0,071	0,103	Berdistribusi normal
$X_3$ atas $X_2$	74	0,057	0,103	Berdistribusi normal

Keterangan:

- $X_4$  : Motivasi Kerja
- $X_1$  : Kepemimpinan Kepala Sekolah
- $X_2$  : Kecerdasan Emosional
- $X_3$  : Kepuasan Kerja

## 2. Uji Linieritas Regresi

Hubungan antar variabel di uji melalui analisis uji regresi untuk mengetahui apakah variabel-variabel tersebut memenuhi syarat memiliki hubungan linear dan keberartian regresi. Lebih jauh, analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar korelasi dari variabel-

variabel yang ada hubungannya secara kausal sebagai dasar dari perhitungan analisis jalur. Regresi berarti apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , sehingga nilai koefisien korelasi merupakan angka perhitungan yang menyatakan adanya tingkat kekuatan hubungan. Kekuatan korelasi mempunyai tingkat keberartian yang dapat diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .

**a. Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja**

**Guru ( $X_4$ )**

1. Diketahui persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 41,190 + 0,581X_1$ . Dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 32,889$ , sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk (1:72) diperoleh  $F_{tabel} = 3,98$ , sehingga  $F_{hitung} = 32,889 > F_{tabel} = 3,98$  dengan demikian maka persamaan regresi tersebut signifikan.
2. Hasil perhitungan pada uji linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,332$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk = (32:40) diperoleh  $F_{tabel} = 1,74$  sehingga  $F_{hitung} = 1,332 < F_{tabel} = 1,74$  dengan demikian maka model regresi linear dapat diterima.

**b. Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Guru ( $X_4$ )**

1. Diketahui persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 37,941 + 0,572X_2$ . Dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung}$

= 45,187, sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk (1:72) diperoleh  $F_{tabel} = 3,98$ , sehingga  $F_{hitung} = 45,187 > F_{tabel} = 3,98$  dengan demikian maka persamaan regresi tersebut signifikan.

2. Hasil perhitungan pada uji linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 0,856$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk = (38:34) diperoleh  $F_{tabel} = 1,74$  sehingga  $F_{hitung} = 0,856 < F_{tabel} = 1,74$  dengan demikian maka model regresi linear dapat diterima.

**c. Kepuasan Kerja Guru ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Guru ( $X_4$ )**

1. Diketahui persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 33,934 + 0,640X_3$ . Dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 50,529$ , sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk (1:72) diperoleh  $F_{tabel} = 3,98$ , sehingga  $F_{hitung} = 50,529 > F_{tabel} = 3,98$  dengan demikian maka persamaan regresi tersebut signifikan.
2. Hasil perhitungan pada uji linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,690$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk = (30:42) diperoleh  $F_{tabel} = 1,74$  sehingga  $F_{hitung} = 1,690 < F_{tabel} = 1,74$  dengan demikian maka model regresi linear dapat diterima.

**d. Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $X_3$ )**

1. Diketahui persamaan regresinya adalah  $X_3 = 43,550 + 0,549X_1$ .  $F_{hitung} = 27,722$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{tabel} = 3,98$  sehingga  $F_{hitung} = 27,722 > F_{tabel} = 3,98$  dengan demikian maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan.

2. Hasil perhitungan pada uji linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,121$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (32 : 40)$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,74$  sehingga  $F_{hitung} = 0,121 < F_{tabel} = 1,74$  dengan demikian maka model regresi linear dapat diterima.

e. Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $X_3$ )

1. Diketahui persamaan regresinya adalah  $X_3 = 40,428 + 0,541X_2$ . Dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 37,513$ , sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{tabel} = 3,98$ , sehingga  $F_{hitung} = 37,513 > F_{tabel} = 3,98$  dengan demikian maka persamaan regresi tersebut signifikan.

2. Hasil perhitungan pada uji linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 0,643$  sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (38 : 34)$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,78$  sehingga  $F_{hitung} = 0,643 < F_{tabel} = 1,78$  dengan demikian maka model regresi linear dapat diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat dirangkum dan ditampilkan seperti pada tabel 6.6.

Tabel 6.6 Rangkuman Uji Regresi, Uji Linearitas

No	Variabel yang diuji	Linearitas		Signifikansi		Kesimpulan	
		$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$		
1.	$X_4$ atas $X_1$	1,332	1,74	32,889	3,98	Linier	Signifikan
2.	$X_4$ atas $X_2$	0,856	1,74	45,187	3,98	Linier	Signifikan
3.	$X_4$ atas $X_3$	1,690	1,74	50,529	3,98	Linier	Signifikan
4.	$X_3$ atas $X_1$	1,121	1,74	27,722	3,98	Linier	Signifikan
5.	$X_3$ atas $X_2$	0,643	1,78	37,513	3,98	Linier	Signifikan

6.3 Pengujian Hipotesis

Analisis jalur (*path analysis*) dapat dilakukan apabila seluruh persyaratan telah dipenuhi. Selanjutnya akan diperoleh diagram jalur berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoretik.

Berdasarkan diagram jalur tersebut di atas akan diperoleh lima buah koefisien jalur yaitu  $\rho_{41}$ ,  $\rho_{42}$ ,  $\rho_{43}$ ,  $\rho_{31}$ ,  $\rho_{32}$  dan dengan lima buah koefisien korelasi yaitu  $r_{41}$ ,  $r_{42}$ ,  $r_{43}$ ,  $r_{31}$  dan  $r_{32}$ .

Maksud dilakukannya pengujian model adalah untuk mengetahui tingkat signifikansi dari masing-masing jalur yang menjadi kausalitas antar variabel. Fokus pengujian pada analisis jalur dengan pendekatan nilai koefisien regresi dan keberartian korelasi. Perhitungan signifikan regresi ditinjau melalui analisis varian (Anava). Sedangkan keberartian korelasi ditinjau melalui nilai signifikansi koefisien, uji t (t-test). Hal ini didasarkan pada pengertian bahwa analisis korelasi dan regresi menjadi dasar dari perhitungan koefisien jalur. Berdasarkan pemahaman konsep teoretis di lapangan model teoretik ini dicoba dianalisis.

1. Perhitungan Koefisien Jalur Struktur 1: Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_4$ )

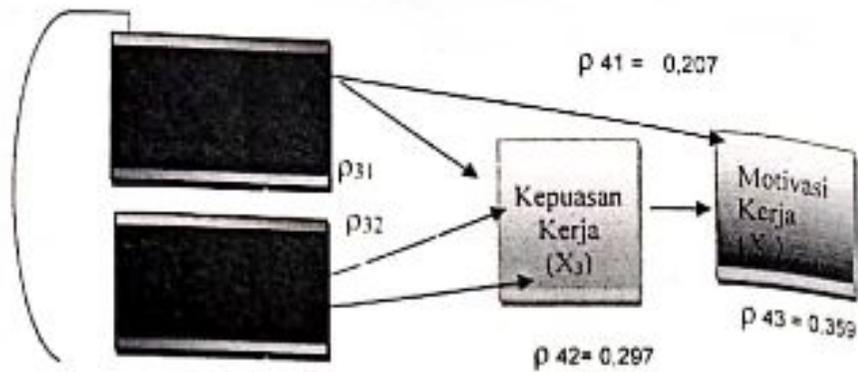
Hasil perhitungan sub struktur I dapat dilihat pada tabel 6.7 di bawah ini:

Tabel 6.7. Koefisien Jalur Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_4$ )

Model	Koefisien Tidak Terstandar		Koefisien Terstandar	t
	B	Std. Error	Beta	
Konstanta	14.337	8.996		1.594
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.215	.107	.207	2.018
Kecerdasan Emosional	.273	.099	.297	2.753
Kepuasan Kerja	.358	.106	.359	3.390

Sumber: Hasil penelitian, lampiran 7, halaman 238.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.7. di atas terlihat besar koefisien jalur kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )  $\rho_{41}$  sebesar = 0,207; koefisien jalur kecerdasan emosional ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )  $\rho_{42}$  sebesar = 0,297; koefisien jalur kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )  $\rho_{43}$  sebesar = 0,359.



Gambar 6.5. Model Hubungan Struktural antar Variabel Struktural I

2. Perhitungan Koefisien Jalur Struktur 2: Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Hasil perhitungan sub struktur II dapat dilihat pada tabel 6.8 di bawah ini:

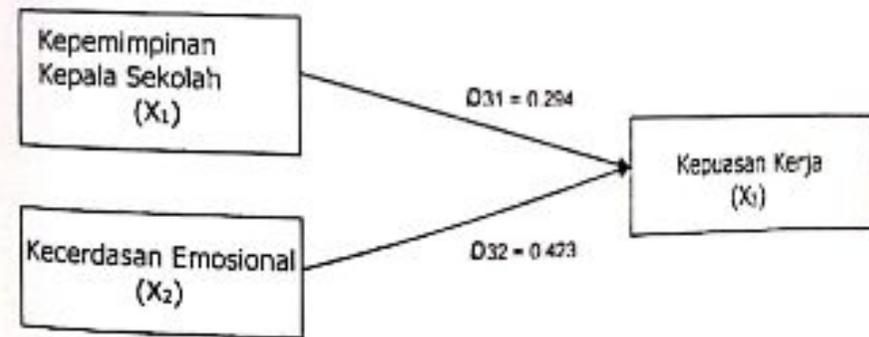
Tabel 6.8. Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Model	Koefisien Tidak Terstandar		Koefisien Terstandar	T
	B	Std. Error	Beta	
Konstanta	27.406	9.579		2.861
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.307	.114	.294	2.683
Kecerdasan Emosional	-.392	.102	-.423	3.857

Sumber: Hasil penelitian

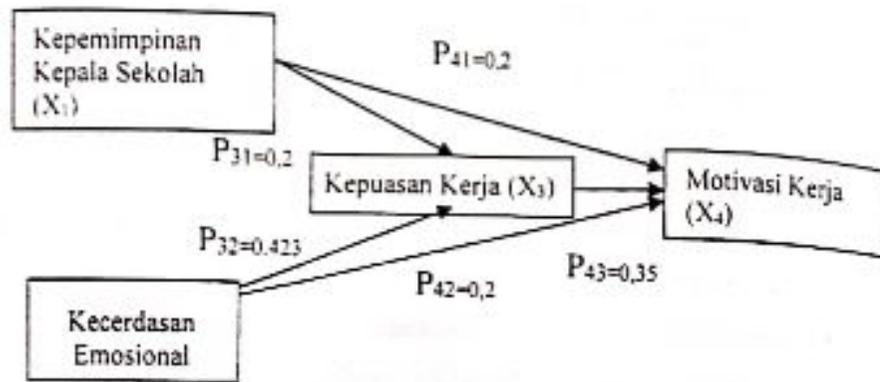
Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 6.8. di atas terlihat besar koefisien jalur kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )  $\rho_{31}$  sebesar = 0,294; koefisien jalur kecerdasan emosional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )  $\rho_{32}$  sebesar = 0,423.

Selanjutnya model diagram jalur struktural I dapat diilustrasikan dalam Gambar di bawah ini:



Gambar 6.6 Model Hubungan Struktural antar Variabel Struktur II

Berdasarkan uji signifikansi struktur 1 dan struktur 2 maka diagram jalur tidak mengalami perubahan sehingga gambar struktur tetap seperti gambar dibawah ini.



Gambar 6.7 Hubungan Kausal Empiris  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , ke  $X_4$

a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{41} > 0$$

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan koefisien jalur  $\rho_{41} = 0,207$ ,  $t_{hitung} = 2,018$  dan

$t_{tabel} = 1,98$   $\alpha = 0,05$ ,  $dk = 72$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,018$  lebih besar dari  $1,98$ . Maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Jadi terdapat pengaruh langsung secara positif  $X_1$  terhadap  $X_4$ .

b. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{42} > 0$$

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan koefisien jalur  $\rho_{42} = 0,297$ ,  $t_{hitung} = 2,753$  dan  $t_{tabel} = 1,98$   $\alpha = 0,05$ ,  $dk = 72$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,753$  lebih besar dari  $1,98$ . Maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Jadi terdapat pengaruh langsung secara positif  $X_2$  terhadap  $X_4$ .

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{43} > 0$$

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan koefisien jalur  $\rho_{43} = 0,359$ ,  $t_{hitung} = 3,390$  dan  $t_{tabel} = 1,98$   $\alpha = 0,05$ ,  $dk = 72$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,390$  lebih besar dari  $1,98$ . Maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Jadi terdapat pengaruh langsung secara positif  $X_3$  terhadap  $X_4$ .

d. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan koefisien jalur  $\rho_{31} = 0,294$ ,  $t_{hitung} = 2,683$  dan  $t_{tabel} = 1,98$   $\alpha = 0,05$ ,  $dk = 72$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,683$  lebih besar dari  $1,98$ . Maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Jadi terdapat pengaruh langsung secara positif  $X_1$  terhadap  $X_3$ .

e. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan koefisien jalur  $\rho_{32} = 0,423$ ,  $t_{hitung} = 3,857$  dan  $t_{tabel} = 1,98$   $\alpha = 0,05$ ,  $dk = 72$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,857$  lebih besar dari  $1,98$ . Maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Jadi terdapat pengaruh langsung secara positif  $X_2$  terhadap  $X_3$ .

Tabel 6.9 Rekapitulasi hasil pengujian hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan $H_0$	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh	$H_0: \beta_{41} \leq 0$ $H_1: \beta_{41} > 0$	$H_0$ ditolak	Mempunyai pengaruh langsung

	ruh langsung terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )			
2.	Kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )	$H_0: \beta_{42} \leq 0$ $H_1: \beta_{42} > 0$	$H_0$ ditolak	Mempunyai pengaruh langsung
3.	Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ( $X_4$ )	$H_0: \beta_{43} \leq 0$ $H_1: \beta_{43} > 0$	$H_0$ ditolak	Mempunyai pengaruh langsung
4.	Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh	$H_0: \beta_{31} \leq 0$ $H_1: \beta_{31} > 0$	$H_0$ ditolak	Mempunyai pengaruh langsung

	ruh langsung terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )			
5.	Kecerdasan emosional ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	$H_0$ ditolak	Mempunyai pengaruh langsung

## BAB VII PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), kecerdasan emosional ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ( $X_4$ ); dan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), kecerdasan emosional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ). Pengujian hipotesis terbukti berarti. Setelah membandingkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Terujinya pengujian hipotesis juga didukung oleh penelitian yang relevan.

### 7.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja

Besar koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar = 0,207. Dengan demikian, dapat dinyatakan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh dan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Artinya dengan ditingkatkannya kepemimpinan kepala sekolah maka akan berakibat pada peningkatan motivasi kerja guru.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi

sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Untuk memperoleh gambaran yang jelas, bagaimana peranan kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah, maka perlu diuraikan tentang konsep dasar kepemimpinan kepala sekolah.

Hal ini sesuai dengan konsep dasar pengelolaan sekolah, Kimbrough & Burkett mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah, yaitu mengelola pengajaran dan kurikulum, mengelola siswa, mengelola personalia, mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta organisasi dan struktur sekolah.

Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, maka kepala sekolah harus:

- (1) Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf, dan para siswa;

- (2) Kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru, staf dan siswa, dengan cara membujuk dan meyakinkan guru, staf dan siswa agar percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar;
- (3) Mempercayai staf dengan mendelegasikan tugas yang tidak prinsipil;
- (4) Mampu mengambil keputusan dengan tepat dan benar;
- (5) Meningkatkan kreativitas guru;
- (6) Melakukan supervisi dengan teratur tidak sekali atau dua kali dalam masa jabatannya;
- (7) Menerima saran dan pendapat dari bawahan;
- (8) Memiliki integritas dan komitmen untuk memajukan sekolah.

Hasil penelitian ini memperkuat teori-teori sebelumnya bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja bawahan. Perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga menjadi terdorong giat bekerja serta mereka puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan sumber inspirasi, panutan sekaligus sosok yang perlu di-

teladani oleh karena itu harus senantiasa mengembangkan ilmunya guna menjadi kepala sekolah yang efektif yang berperilaku adil, jujur, terbuka, memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan guru dan karyawan, dapat mendorong keseimbangan pelaksanaan tugas dan hubungan dengan guru dan karyawan yang bersahabat.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting bagi peningkatan motivasi kerja guru oleh karena itu kepala sekolah harus mampu mengembangkan ilmu pengetahuannya bagaimana metode yang harus digunakan dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, memotivasi, membimbing, mengawasi guru dan seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas sesuai tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan, serta bagaimana ia harus dapat bersikap baik terhadap bawahan atau guru agar para guru dan karyawan memiliki motivasi yang kuat dan meningkat.

## 7.2 Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja

Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar  $= 0,297$ . Hal ini menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan kecerdasan emosional sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja.

Temuan ini mendukung pernyataan Daniel Goleman bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Erez dan Isen yang menyatakan bahwa pentingnya suasana hati dan emosi pada motivasi yang hasilnya kelompok dengan suasana hati positif dapat menyelesaikan permasalahan lebih banyak dibandingkan dengan kelompok dengan suasana hati yang negatif. Dan hasil penelitian Ilies dan Judge menemukan bahwa dengan memberi umpan balik kepada orang -baik nyata maupun palsu- mengenai kinerja mereka dapat mempengaruhi suasana hati mereka, yang kemudian mempengaruhi motivasi mereka.

Hasil penelitian ini juga memberi rekomendasi kepada guru untuk dapat meningkatkan kecerdasan emosional mereka dengan cara mengikuti seminar kepribadian dan hendaknya guru tidak cepat menilai buruk terhadap sesama guru, kepada staf karyawan dan kepala sekolah tetapi hendaknya mereka mampu mengendalikan emosi, menatahati, dan bertanya dengan santun agar

tidak menyinggung dan menimbulkan konflik yang merugikan sesama.

### 7.3 Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja

Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien jalur sebesar  $= 0,359$ . Hal ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian dapat dinyatakan kepuasan kerja sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Ada tiga sikap yang penting yang berhubungan dengan kerja, yaitu kepuasan kerja yang mencerminkan tingkat kepuasan individu dalam pekerjaannya, komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan identifikasi dan kelekatan individu terhadap organisasi, dan keterlibatan kerja merupakan hasil kecenderungan individu yang melampaui harapan-harapan normal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Tingkat kepuasan merupakan suatu kombinasi dari tingkat aspirasi atau tingkat kebutuhan dengan sejumlah hal yang didapatkan dari motivasi seseorang. Kepuasan akan timbul bila kedua faktor tersebut terpenuhi secara seimbang, dan kepuasan akan tercapai bila hasil yang diperoleh dari lingkungannya sebanding dengan tingkat kebutuhan individu. Begitu pula kepuasan kerja akan diperoleh jika seorang guru merasa aspirasinya, motivasinya terpenuhi dari tingkat kebutuhannya sebanding dengan apa yang ia peroleh dari pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Kusasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim.

Hasil penelitian ini juga memberi rekomendasi kepada guru bahwa guru di Kabupaten Kukar hendaknya bekerjalah dengan ikhlas sesuai dengan tugas dan fungsi pokok guru. Bekerja dengan baik akan memberikan kepuasan pada diri sendiri karena sudah menjalankan kewajiban dengan semestinya. Tidak perlu memikirkan insentif dari pemerintah Kabupaten yang tidak sesuai dengan beban kerja serta pangkat dan golongan. Yang tidak membedakan golongan dan masa kerja guru. Sehingga terjadi istilah pangkat jenderal gaji kopral. Karena insentif yang diterima guru golongan II lebih tinggi dari insentif yang diterima guru golongan IV.

#### 7.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien jalur sebesar  $= 0,294$ . Hal ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Dengan demikian dapat dinyatakan kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Temuan ini juga mendukung pernyataan yang dikemukakan Herbert yang menyatakan kepuasan kerja adalah suatu reaksi personal dan bersifat emosional. Artinya bila seseorang guru menilai kepemimpinan kepala sekolah itu tidak menyenangkan maka guru tersebut akan timbul reaksi ketidakpuasan terhadapnya. Kepuasan kerja dapat menimbulkan kesenangan sebaliknya ketidakpuasan akan menimbulkan ketidak senang an.

Pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu

- (1) Kekuatan yang ada pada dirinya sendiri;
  - (2) Kekuatan-kekuatan yang ada dibawahannya;
  - (3) Kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi.
- Pemimpin yang berorientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi tugas akan efektif

apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut.

Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila ia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga pada pekerjaannya. Seperti yang dinyatakan oleh studi Fleishman dan Haris, para bawahan biasanya merasa lebih puas bila memiliki pemimpin yang setidak-tidaknya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja.

#### 7.5 Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru. Dengan koefisien jalur sebesar  $0,423$ . Hal ini menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan kecerdasan emosional sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kecerdasan emosional sering disebut sebagai penentu keberhasilan masa depan seseorang. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi adalah mereka yang baha gia, percaya diri, populer dan lebih sukses di sekolah. Mereka mampu menahan gejolak emosi mereka, menjalin hubungan yang manis dengan orang

lain, bisa mengelola stres, dan memiliki kesehatan mental yang baik.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Mc Garvey individu-individu dengan kecerdasan emosional unggul dalam empat keterampilan yang saling berhubungan, yaitu:

- (1) Kemampuan untuk tetap bertahan dan termotivasi dalam menghadapi frustrasi;
- (2) Kemampuan mengendalikan dorongan hati;
- (3) Kemampuan mengendalikan emosi;
- (4) Kemampuan berempati dengan orang lain.

Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi tentu memiliki empat keunggulan tersebut. Dengan keunggulan yang dia miliki tentu akan berpengaruh kepada kepuasan dia dalam menghadapi orang lain, kepuasan dalam menghadapi pekerjaan dan kepuasan lain tergantung pada keinginan orang tersebut.

Guru yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka ia akan mampu mengontrol diri, memotivasi diri, mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik. Pendek kata guru yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi adalah guru yang memiliki akhlakul karimah, bertingkah laku baik, berbudi pekerti yang luhur dalam kehidupan sehari-hari.

Seorang guru harus mampu bekerja bersama individu lain menuju sasaran bersama. Oleh karena itu, ia harus mampu menyeimbangkan pemusatan perhatian kepada tugas dan perhatian kepada hubungan. Perhatian kepada tugas dan kepada hubungan memerlukan kecerdasan emosional yang baik.

Hal ini senada dengan pernyataan Robbins yaitu respon emosional seseorang terhadap suatu peristiwa dapat berubah tergantung pada suasana hati. Akhirnya, emosi mempengaruhi sejumlah variabel kinerja dan kepuasan seperti perilaku organisasi, komitmen organisasi, tingkat usaha, maksud untuk berhenti dan penyesuaian di tempat kerja. Ditambahkan lagi, emosi yang ada pada suatu waktu mempengaruhi kepuasan kerja. Karena suasana hati dan emosi berfluktuasi dari waktu ke waktu, pengaruhnya pada kinerja juga berfluktuasi.

## BAB VIII

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### 8.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Artinya kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan guru akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Artinya kecerdasan emosional yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Artinya kepuasan kerja yang menyenangkan akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan kebutuhan guru akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.
5. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, kecerdasan emo-

sional yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

#### 8.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan di atas maka akan membawa implikasi penelitian sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja guru. Artinya kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja guru. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan motivasi kerja guru maka perlu perbaikan pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Upaya-upaya yang perlu dilakukan secara tepat dan cermat untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah adalah dengan mengangkat kepala sekolah berdasarkan aturan yang sudah dibuat pemerintah bukan berdasarkan kedekatan dengan pejabat atau berdasarkan memo pejabat, kepala sekolah melibatkan bawahan untuk menentukan arah dan tujuan sekolah, kepala sekolah transparan dengan penggunaan anggaran sekolah dan tidak kalah pentingnya adalah kepala sekolah menyiapkan fasilitas pembelajaran yang diperlukan oleh guru serta adanya pemberian penghargaan baik materi dan non materi.

2) Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja guru. Artinya kecerdasan emosional guru yang baik akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja guru. Implikasinya jika akan meningkatkan motivasi kerja guru maka perlu meningkatkan kecerdasan emosional guru. Upaya-upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kecerdasan emosional adalah dengan menyadari kemampuan diri sendiri sebelum menilai kemampuan orang lain, mampu mengendalikan emosi diri untuk tidak berbuat hal-hal yang tidak baik dihadapan orang lain, mampu memberikan motivasi pada diri sendiri untuk dapat berbuat baik, menunjukkan kepekaan terhadap perasaan orang lain dan menjalin hubungan dengan orang lain atau mampu berinteraksi dengan masyarakat di sekitarnya.

3) Kepuasan kerja guru berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja guru. Artinya kepuasan kerja guru yang menyenangkan akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja guru. Implikasinya jika akan meningkatkan motivasi kerja guru maka perlu ditingkatkan kepuasan kerja guru. Upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru adalah dengan memperhatikan kepuasan guru dalam pekerjaannya seperti sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan lengkap, kepala sekolah melakukan supervisi secara

berkesinambungan, kepala sekolah memberikan penghargaan, imbalan dan pujian terhadap guru yang memiliki prestasi, memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensi diri dengan mengikuti pelatihan, workshop dan seminar yang berhubungan dengan tugasnya.

4) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru. Artinya kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan kepuasan kerja guru maka dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kepemimpinan kepala sekolah. Upaya-upaya yang perlu dilakukan secara tepat dan cermat untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah adalah dengan memberikan pelatihan dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan hasil evaluasi diberikan kepada kepala sekolah untuk dijadikan pedoman pengangkatan sebagai kepala sekolah di tahun mendatang. Memberikan penghargaan berupa materi dan non materi bagi guru yang memiliki dedikasi dan prestasi kerja yang dapat meningkatkan prestasi sekolah. Kepala sekolah memberikan waktu kepada guru untuk berdiskusi bagaimana meningkatkan prestasi anak didik, guru dan staf tata usaha dalam rangka meningkatkan prestasi sekolah.

5) Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya kecerdasan emosional guru yang baik akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru. Implikasinya jika akan meningkatkan kepuasan kerja guru maka dapat dilakukan dengan meningkatkan kecerdasan emosional guru. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kecerdasan emosional adalah dengan berinteraksi dengan sesama guru, dengan siswa, orang tua siswa baik secara individu maupun kelompok. Upaya lainnya adalah dengan memberikan peluang dan atau dana bagi guru untuk mengikuti training pengembangan pribadi atau training kepribadian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwiyoto, Anton. 1995. *Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama.
- Agustian, AG. 2001. *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)*. Jakarta; ARGA Publishing.
- Ahmadi, Abu. 1985. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Amiruddin, A. 2000. *Aspirasi Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan*.
- Anonymous. 2000. *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdikbud Dikdasmen.
- Anonymous. 2007. *Belajar dan Berkarya*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Luar Biasa.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resources Management Practice 10<sup>th</sup> ed*. London: Kogan Page.
- Bahaudin, Taufik. 1999. *Brainware Management: Generasi Kelima Manajemen Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Berry, L.M., & Houston, J.P., 1993. *Psychology at Work*. Madison: WCB Brown and Benchmark.
- Blanchard, Paul Hersey Ken. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta, P.T.Gelora Aksara Pratama.
- Colquitt., Jason A. 2009. *et.al. Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Cooper, K. R., Sawaf A dan Ayman Widodo. 1998. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cranny, C.J. 1992. *Job Satisfaction: How People Feel About Their and How Affects Their Performance*. New York: Macmillan.
- Daft, Richard L. 2011. *Era baru Manajemen*. Terjemahan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba.
- Davis, Keith. 1985. *Human Behavior at York Organizational Behavior*. New Delhi: McGraw Hill, Canada.
- Djarmiko, H.Y. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Effendi dan Herijono. 1997. *Manajemen Perubahan atau Pembaharuan*. Jakarta: Depdikbud.
- Erez, A., dan A.M. Isen. *The Influence of Positive Affect on Components of Expectancy Motivation*, Journal of Applied Psychology 87, No. 6, 2002.
- Fatah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Fraser, TM. 1992. *Stres dan Kepuasan Kerja*, terjemahan Ny. L. Mulyana. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Fred Luthan. 1981. *Organizational Behavior*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 2009. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gordon, J.R. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach 7<sup>th</sup> ed.*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Greenberg, J., 1996. *Managing Behavior in Organization*. London: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. 2007. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Harijanto, Sutji. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Sekolah Menengah Atas di Jakarta Timur*. Disertasi. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2001. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Rineka cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hendry. 2014. "Definisi Motivasi Kerja," <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/definisi-motivasi-kerja/>
- Herbert, Theodore. 1981. *Dimensions of Organizational Behavior*. Second Edition. New York: McMillan Publishing, Co., Inc.
- Humpreys, J.H & Einstein, W.O. 2004. *Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Academic Research Library, Vol.10. No.4.
- Hutajulu, Herlina Olivia. 2013. "Pengaruh Kemampuan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Pembantu SM REjo Binjai." <http://www.repository.usu.ac.id/handle/123456789/14898>.
- Illies, Remus dan T.A. 2005. *Judge, Goal regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect*, *Journal of Applied Psychology* 90, No. 3.
- Jackson, John H. dan Mathius L Robert. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- James, Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jurnal Pendidikan Penabur - No.01 / Th.I / Maret 2002  
Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan

Institusi Pendidikan.

<http://eprints.uny.ac.id/8651/3/bab%202%20-%2007104244022.pdf> (diakses 29 Agustus 2013).

- Kartono, Kartini. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kenneth H., Wexley dan Gary A. Yukl. 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Kimbrough, R.B & Burkett, C.W. 1990. *The Principalship: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Koontz, et al. 1980. *Management*, seventh edition. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Kusasi, H. Muhammad. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim," (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.
- Kusminterjo dan Burhanuddin. 1997. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- Luthan, Fred. 1981. *Organizational Behavior*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior Eleventh edition*. Singapore: Mc Grow Hill Book.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12<sup>th</sup> ed.*, New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mastuhu. 2013. *Dinamika sistem Pendidikan Pesantren*, Seri INIS XX. Jakarta.
- <http://eprints.uny.ac.id/8651/3/bab%202%20-%20007104244022.pdf>
- Moorhead, George & Griffin, RW. 1995. *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mulyasa, E. 2003. *Kepala Sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mullin, L.J. 2005. *Management and Organizational Behavior*. Harlow: Prentice Hall.
- Mu'tadin, Zaenum. 2012. *Kemandirian Sebagai Kebutuhan Psikologi Pada remaja*.  
<http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=340.html>.
- Ojolube, N.P. 2007. *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment.Paper*.

- Oliver. 1997. *Satisfaction*. New York: McGraw-Hill International.
- Organ, W.D. 1991. *The Applied Psychology of Work Behavior*, Fourth Edition. Illinois: Richard D. Irvin Inc.
- Orpen, C. 1997. *The interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation*, *The Journal of Psychology*; 131, (5), Academic Research Library.
- Riduwan, Akdon. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik*. Bandung, Alfabeta.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*, Edition, Engelwood, Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Alih Bahasa DR. Hadyatna Pujaatmaka, *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, penerjemah: Diana Angelina. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1988. *Management. Englewood Cliffs*, New Jersey; Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Perilaku Manajemen*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, Steven. P. 1998. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sagala, Syaiful. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Setiawan, Hidayat Lilik. 1994. *Rahasia Sukses Belajar di Perguruan Tinggi Langkah Sukses untuk Mencapai Gelar Sarjana*. Pekalongan: Bahagia.
- Sudjana, Nana. 2004. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiharto. 2013. "Kontribusi Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Etos Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Ungaran" [http://www.etd.eprints.ums.ac.id/7412/\(diakses](http://www.etd.eprints.ums.ac.id/7412/(diakses)
- Sulastri, Sri. 2013, "Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan dengan Kinerja Karyawan PT. Roda Perkasa Surakarta : [http://www.etd.eprints.ums.ac.id/74087/\(diakses](http://www.etd.eprints.ums.ac.id/74087/(diakses)
- Supriadi, Dedy dan Fasli Jalal. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Steers., R.M. & Mowday. 2004. *Introduction to Special Topic Forum the Future of Work Motivation*

- Theory. Academic of Management Review* No.3.
- Stein dan Howard. 2003. *15 prinsip Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung: Kaif.
- Steward, D.M. 1999. *Keterampilan Manajemen*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Uno, H.B. 2003. *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, H.B. 1998. *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Weiss, et al. 1967. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota.
- Yuniarti, Eni. 2013. "Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kompetensi Profesional Guru SMPN 3 Palembang" [http://www.etd.eprints.unsri.ac.id/8765/\(diakses](http://www.etd.eprints.unsri.ac.id/8765/(diakses)

Yukl, Gary. 2007. *Alih Bahasa Budi Supriyanto, Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: indeks.

Yukl, Gary A. terjemah oleh M. Shobaruddin. 1992. *Perilaku Organisasi dan Perilaku Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Yukl, Gary. *Leadership in Organization*, fifth edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc, Alih Bahasa Budi Supriyanto, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*

## BIODATA PENULIS



Sudadi lahir di Balikpapan pada tanggal 24 Mei 1968, merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Kasran (alm) dan Ibu Yatinah (alm). Menikah dengan Dr. Suharyatun, M.Pd. pada tahun 2002. Dikaruniai tiga orang anak. Pertama Muhammad Fadhi Ilah Akbar, Hafidzah Nadhira Husna, dan Muhammad Hawari Al Athar.

### Riwayat Pendidikan:

- (1) SD Negeri 020 Balikpapan Lulus Tahun 1982,
- (2) SMP Negeri 3 Balikpapan Lulus Tahun 1985,
- (3) SMA Negeri 2 Balikpapan Lulus Tahun 1988,
- (4) Strata Satu Pendidikan Bahasa Inggris FKIP Universitas Mulawarman Lulus Tahun 1995,
- (5) Magister Manajemen Pendidikan Program Pasca-sarjana Universitas Negeri Jakarta Lulus Tahun 2004,

(6) Program Doktor Universitas Negeri Jakarta Lulus tahun 2014.

**Riwayat Pekerjaan:**

(1) Guru SMP Negeri 1 Marangkayu-Kutai Kartanegara dari tahun 1997 s.d. 2012,

(2) Kepala SMP Negeri 5 Loa Janan-Kutai Kartanegara dari tahun 2012 s.d. 2019, di samping sebagai dosen Universitas Kutai Kartanegara dari tahun 2004 s.d 2013,

(3) sebagai dosen IKIP PGRI Kaltim dari tahun 2006 s.d sekarang,

(4) Guru SMP Negeri 1 Tenggarong Seberang dari tahun 2019 sd sekarang. **Pengalaman Keluar Negeri:** Tahun 2004, mengikuti kursus Bahasa Inggris ELICOS dan mengambil Program Dipl.Tesol pada University of Southern Queensland (USQ) Australia. Tahun 2015 Mengikuti Seminar KAIB IX di Brunei Darussalam. Tahun 2016 mengikuti kursus TKT di Bell Cambridge, Inggris.