

# HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA GURU DI YAYASAN PANGUDI LUHUR CABANG SURAKARTA

**Sutarno**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

**Mugiyanto Albertus**

Alumni Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## **ABSTRACT**

*The research population is taken from 110 teachers of Pangudi Luhur Institution, which are Pangudi Luhur 1, 2, 3 elementary schools, Pangudi Luhur “Bintang Laut” Junior High School, and Pangudi Luhur “Santo Yosef” Senior High School. The samples are 50 teachers, which is taken through proportional cluster random sampling. The samples are 50 teachers, which is taken through proportional cluster random sampling. The writer uses the validity and reliability questionnaire test in collecting data. The data processing uses product moment correlation and double correlation which is processed by SPSS 12,00 program.*

*The analytical results show that: (1) The  $r$  test to  $X_1$  shows that the average of  $r$  is 0,431 with  $r$  table 0,297, (2) The test result of  $r$  average to  $X_2$  shows that 0,471 with  $r$  table 0,297, therefore there is a positive and significant partially relation between the  $X_1$  and  $X_2$  variable. (3) The result of  $F$  average is 7, 455 since the signification less then 5 percent therefore there is a positive and significant relation between  $X_1$  and  $X_2$  variable with  $Y$ .(4) The result of the  $r$  test for the coefficient correlation  $X_1$  and  $Y$  is 0,431. The  $t$  test for the coefficient correlation  $X_2$  and  $Y$  is 0,471 therefore there is a closer relationship between the working motivation and the teachers performance.*

**Keywords:** *democratic leadership style, working motivation, teachers performance.*

## **LATAR BELAKANG**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang memberikan sumbangan besar terhadap usaha pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan. Implementasi tugas guru dalam sekolah kesehariannya merupakan suatu manifestasi positif dalam berbagai bidang yang ada dalam sekolah di mana unsur manusia sebagai salah satu asset penting organisasi menjadi motor penggerak putaran roda organisasi yang memiliki kontribusi terhadap perkembangan organisasi di masa yang akan datang.

Masalah produktivitas dalam operasional organisasi tidak saja berhubungan dengan hal klasik upah dan gaji, tetapi merupakan persoalan manajemen Sumber Daya Manusia yang implementasinya berakibat pada keunggulan pegawai dalam dimensi yang luas sehingga menekankan akan perlunya sistem manajemen penilaian prestasi kerja yang nantinya digunakan untuk menilai bagaimana guru-guru melakukan pekerjaan mereka.

Kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (1997: 1) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam satu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum. Masih menurut Suyadi Prawirosentono (1997: 27) faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yakni: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif. (1) Dikatakan efektivitas apabila suatu tujuan tertentu dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan sedangkan efisien adalah pencapaian tujuan dengan beberapa penghematan. (2) Otoritas merupakan perintah atau komunikasi dari pemimpin kepada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan. (3) Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang ada. (4) Inisiatif adalah daya pikir untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Suyadi Prawirosentono, 1997: 30).

Penilaian prestasi kerja atau kinerja didasarkan pada informasi yang diperoleh dari sistem laporan prestasi kerja secara transparan. Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja kerja yang akurat. Oleh karena itu, harus ada kecenderungan untuk melibatkan bawahan dalam proses penentuan standar kinerja, dalam arti mempertemukan sudut pandang pimpinan dan guru dalam prosesnya, sehingga didapatkan penilaian kinerja yang merefleksikan peran aktif kedua belah pihak dan merupakan implementasi penilaian yang merupakan pertemuan konstruktif kedua belah pihak di mana sasaran penilaian adalah, guru dapat memandang diri sendiri dan mengenali kebutuhan perbaikan kinerja serta secara implisit dapat menjadi alat motivasi yang sangat baik serta meningkatkan hubungan antara pimpinan dan guru di bawahnya.

Chatman dan Jehn dikutip oleh Aftoni Susanto (1994: 125) menyatakan bahwa setiap organisasi pasti mempunyai nilai-nilai utama (*core value*) yang perlu disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga gaya kepemimpinan ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Gaya kepemimpinan penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena gaya kepemimpinan tersebut menjadi motivator bagi anggota organisasi, sehingga dapat membentuk kinerja yang baik dari anggota organisasi atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang kuat akan berhubungan dengan cara berpikir, bertindak, dan berperilaku setiap anggota organisasi sehingga gaya kepemimpinan yang baik dan kuat dapat menunjang kinerja karyawan.

Dari berbagai sumber daya yang ada di sekolah sumber daya manusia menempati tempat yang sangat strategis dan penting di antara yang lainnya. Dalam hal ini kinerja guru di sebuah lembaga pendidikan khususnya Yayasan Pangudi Luhur merupakan faktor utama menuju kesuksesan dalam proses kegiatan belajar

mengajar. Faktor yang berhubungan dengan kinerja guru adalah faktor motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Yayasan Pangudi Luhur merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang pelayanan pendidikan, hal ini merupakan wujud kepedulian pihak swasta untuk turut serta mencerdaskan bangsa. Yayasan Pangudi Luhur berkantor pusat di Semarang dengan beberapa cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, di antaranya Pangudi Luhur Cabang Surakarta yang membawahi beberapa sekolah yakni: SD Pangudi Luhur, SMP Pangudi Luhur “Bintang Laut“, SMA Pangudi Luhur “Santo Yosef “

Banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta, di antaranya adalah gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin berhubungan hasil kinerja bawahan.

Gaya Kepemimpinan merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh guru di sekolah, sehingga setiap guru yang menjadi anggota lembaga pendidikan akan mempunyai nilai, keyakinan, dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Gaya Kepemimpinan merupakan bagian dari kehidupan organisasi sekolah yang berhubungan dengan perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh guru.

Jabatan Kepala Sekolah di lingkungan Yayasan Pangudi Luhur dalam pengangkatan ada dua alternatif yaitu Biarawan atau Bruder dan seorang awam. Kepemimpinan Biarawan cenderung bergerak dengan cepat dan dinamis selalu berinovasi sesuai dengan garis kebijakan Yayasan. Kedisiplinan dan ketegasan selalu diterapkan sebab condong bersifat vertikal sehingga risiko karier dan jabatan tidak menjadi pertimbangan utama. Berbeda dengan kepemimpinan seorang awam yang bertindak dengan hati-hati dan banyak pertimbangan serta mengedepankan kebijakan yang familier. Usaha yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru selain melalui gaya kepemimpinan juga melalui motivasi guru sendiri.

Motivasi adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi (Stephen P. Robbins, 1996: 245). Sedang menurut Sukanto Reksohadiprojo dan Hani Handoko (2000: 41) secara umum motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi atau sekolah, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Oleh sebab itu manajer atau pimpinan sekolah penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para guru atau bawahannya.

Di lingkungan Unit Kerja Yayasan Pangudi Luhur akhir-akhir ini dirasakan terjadi adanya penurunan kinerja guru. Penurunan kinerja guru disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan cenderung lebih banyak hubungannya hasil kerja guru. Di yayasan Pangudi Luhur pergantian pemimpin dilakukan tiap empat tahun. Pemimpin yang sesuai dengan harapan bawahan akan didukung tetapi pemimpin yang kurang memperhatikan aspirasi bawahan membawa akibat turunnya kinerja guru. Penurunan kinerja dapat dilihat dari beberapa pengamatan di antaranya:

keterlambatan guru yang datang dari hari ke hari semakin banyak, kurang gairah dalam setiap kegiatan di sekolah, banyak administrasi sekolah yang tidak dikerjakan guru. Penurunan kinerja guru disebabkan gaya kepemimpinan yang kurang demokratis dan kurang familier.

Hasil pengamatan sementara diperoleh gambaran bahwa motivasi kerja guru Yayasan Pangudi Luhur lebih erat hubungannya dengan sikap kinerja guru. Kemauan kerja atau dorongan yang berasal dari guru dalam bekerja sangat erat hubungannya dalam meningkatkan semangat kerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan optimal.

### **PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta ?
2. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta ?
3. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta ?
4. Manakah hubungan yang lebih erat antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru atau motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta ?

### **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui signifikansi hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.
2. Untuk mengetahui signifikansi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.
3. Untuk mengetahui signifikansi hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.
4. Untuk mengetahui hubungan yang lebih erat antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja dan motivasi kerja dengan kinerja Guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.

### **MANFAAT PENELITIAN**

1. Secara teoritis: hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan sebagai bahan atau referensi kepada pihak yang berkepentingan, memberikan kontribusi pada pengembangan teori keilmuan, terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, untuk memahami hubungan gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.

2. Secara praktis: hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi Kepala Sekolah agar Kepala Sekolah melakukan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.
3. Bagi penulis: memberikan pengalaman yang bermanfaat dalam bidang penelitian terutama proses pengembangan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan guru di Yayasan Pangudi Luhur.

## **PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian tentang Kepemimpinan dengan kinerja telah banyak dilakukan oleh sejumlah peneliti, namun banyak diantara peneliti tersebut memiliki keterbatasan yang membuat penelitian tersebut kurang sempurna. Penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Solo) (Erlin Retno, 2004: 65). Hasil penelitian menyatakan Gaya kepemimpinan ada hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasi pada dimensi afektif karena memberikan perasaan yang kuat dan dukungan yang mendorong karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan.
2. Penelitian tentang Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kantor Komunikasi dan Informasi dengan Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal dan Koperasi Kabupaten Karanganyar terhadap Kinerja Pegawai (Danu, 1999: 63). Penelitian ini menghasilkan kajian yakni: Kepemimpinan transformasional ada perbedaan dengan kinerja pegawai. sedangkan perbandingan ternyata lebih baik gaya kepemimpinan di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal dan Koperasi Kabupaten Karanganyar.
3. Penelitian tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan di RS Dr.OEN Solo Baru (Sakinah Alaydrus, 2002: 44) Hasil penelitian menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan di RS Dr.OEN Solo Baru. Berdasar pada penelaahan studi diatas, penelitian yang akan dilakukan ini merupakan penelitian lanjutan peneliti-peneliti terdahulu.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Lokasi Penelitian**

Dalam penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengambil tempat penelitian pada Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta Jalan Sugiyopranoto No.5 dengan lima unit kerja yang berlokasi:

- SD Pangudi Luhur 1 dan SD Pangudi Luhur 2 Jl. Sugiyopranoto No 1 Kelurahan Kampungbaru Kecamatan Pasar Kliwon,
- SD Pangudi Luhur 3 Jl. MT. Haryono No.50 Kelurahan Manahan Kecamatan Banjarsari,
- SMP Pangudi Luhur “Bintang Laut“ Jl. Slamet Riyadi No.94 Kelurahan Keprabon Kecamatan Banjarsari dan,

- SMA Pangudi Luhur “Santo Yosef Jl. Adi Sucipto No.2 Kelurahan Sumber Kecamatan Banjarsari kota Surakarta.

Dipilihnya unit kerja ini sebagai tempat penelitian, sebab pada akhir-akhir ini dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dirasakan banyak guru mengalami penurunan kinerja.

## **2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah jumlah keseluruhan subyek yang karakteristiknya hendak diduga atau disebut unit analisis (Djarwanto PS, 1998: 123). Populasi adalah sejumlah penduduk atau individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama (Sutrisno Hadi, 2000: 220). Menurut Margono (1997: 118) populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Sedangkan menurut Sudjana (1996: 87) populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung atau pengukuran, kuantitatif atau kualitatif, dari pada karakteristik tertentu mengenai sekelompok subyek yang lengkap dan jelas. Menurut Suharsimi Arikunto (2002: 115) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek atau individu yang mempunyai karakteristik yang sama yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah 110 guru di sekolah Lingkungan Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta yang tersebar dalam 5 sekolah yaitu SD Pangudiluhur 1, SD Pangudi Luhur 2, SD Pangudi Luhur 3, SMP Pangudi Luhur Bintang Laut dan SMA Pangudi Luhur Santo Yosef.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan acak dari guru di yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta. Pengambilan sampel di sini dengan menggunakan kombinasi teknik *proporsional sampling* dan *cluster random sampling* atau sering disebut *proporsional cluster random sampling*. *Proporsional cluster random sampling* adalah bilamana dalam suatu sampling atau perimbangan unsur-unsur dalam populasi tiap tingkatan diperhatikan dan diwakili sampel. Dalam penelitian ini, peneliti hanya akan mengambil sebagian dari populasi untuk dijadikan sampel. Pengambilan sampel secara proporsional dari masing-masing kelompok populasi yang dilakukan secara acak pada obyek yang ditentukan.

## **3. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung kepada responden, dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.

Responden dalam studi ini adalah guru sejumlah 50 orang sampel hasil dari penerikan sampel yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga terdapat 50 responden dengan rincian, 14 responden dari SD Pangudi Luhur 1 dan 2, 4 responden dari SD Pangudi Luhur 3, 18 responden dari SMP Pangudi Luhur “Bintang Laut” dan 14 responden dari SMA Pangudi Luhur “Santo Yosef”.

Pengumpulan data sekunder melalui bahan-bahan laporan instansi serta sumber-sumber yang telah dihimpun pihak lain.

#### 4. Variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ )  
Yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seseorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi perilaku bawahan dan mengambil keputusan. gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi kelompok, sikap transparans pimpinan, konsultasi, pendelegasian tugas pimpinan.
- b. Motivasi kerja ( $X_2$ )  
Yang dimaksud motivasi kerja adalah dorongan positif seorang guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan. Motivasi kerja menurut Maslow sebagaimana dikutip Siagian SP (1995: 287) diklasifikasikan menjadi lima macam motivasi kerja yaitu psikologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.
- c. Kinerja guru (Y)  
Yang dimaksud kinerja (*performance*) guru adalah hasil kerja guru yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum. Hasil kerja guru yang dapat dinilai meliputi tingkat kemampuan guru dalam kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan, sikap guru dan prestasi kerja dalam menjalankan tugas.

Dalam melakukan pengukuran terhadap variabel menggunakan ukuran subyektif atau *soft measure* sebagai indikatornya. Pengukuran ini berfokus pada persepsi guru. Pengukuran lunak ini lebih mencerminkan tanggapan Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja yang diberikan Kepala Sekolah tersebut kepada Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta. Pengukuran variabel didasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diisi. Kuesioner telah disediakan jawaban yang sesuai dengan pendapat responden. Untuk mengetahui seberapa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta kinerja guru diberikan pengukuran penilaian dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari lima pilihan jawaban dengan diberi skor 1 sampai dengan 5.

#### 5. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas adalah seberapa cermat alat ukur dapat mengungkap dengan jitu gejala-gejala atau bagian yang hendak diukur (Sutrisno Hadi, 2000: 3). Teknik statistik yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik *Pearson Product Moment* (Suharsimi Arikunto, 1992: 156) dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS versi 12.00

Taraf signifikansi ditentukan 5 persen jika diperoleh hasil  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel berarti butir pertanyaan tersebut valid dan sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel berarti pertanyaan tidak valid.

Reliabilitas adalah alat ukur yang menunjukkan derajat konsistensi alat ukur yang bersangkutan jika diterapkan berulang kali pada kesempatan yang berlainan

(Azwar, 2001: 6). Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan pendekatan Cronbach Alpha (Suharsimi Arikunto, 1992: 24). Pengujian ini menggunakan bantuan komputer program SPSS Versi 12.00. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha > 0,60.

## 6. Teknik Analisis Data

Sesuai hipotesis yang akan diuji yakni membuktikan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta maka peneliti menggunakan teknik *Korelasi Product Moment dari Pearson* (Sugiyono, 2004: 182) Pengujian *Korelasi Product Moment* dua variabel bebas dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{N \cdot SDx \cdot SDy}$$

di mana:

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi
- $xy$  = Product dari x kali y
- $SDx$  = Standard deviasi dari variabel x
- $SDy$  = Standard deviasi dari variabel y
- $N$  = Jumlah subjek yang diteliti

Untuk membuktikan hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta peneliti menggunakan *Korelasi Berganda* (Sugiyono, 2004: 190) dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx1} + r^2_{yx2} - 2r_{yx1}r_{yx2}r_{x1x2}}{1 - r^2_{x1x2}}}$$

- $R_{yx1x2}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  secara bersama- sama dengan variabel Y
- $ryx_1$  = Korelasi Product Moment antara  $X_1$  dengan Y
- $ryx_2$  = Korelasi Product Moment antara  $X_2$  dengan Y
- $rx_1x_2$  = Korelasi Product Moment antara  $X_1$  dengan  $X_2$

Tahap-tahap pengujian Hipotesis:

### a. Perumusan Hipotesis

- 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta
- 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta
- 3) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta



- 4) Hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru lebih erat dibandingkan hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta.
- b. Pengujian hipotesis secara parsial
- Untuk menganalisis hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, digunakan  $r$  hitung dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial mempunyai hubungan dengan kinerja guru.
- 1) Rumus uji signifikansi korelasi product moment  
 $H_0 : \beta = 0$ , tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ )  
 $H_a : \beta > 0$ , ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ).
  - 2) Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%  
Distribusi  $r$  dengan derajat kebebasan ( $\alpha : n - k - 1$ )
  - 3) Statistik hitung  

$$r \text{ hitung dengan rumus } r_{xy} = \frac{\sum xy}{N \cdot SD_x \cdot SD_y}$$
  - 4) Kesimpulan :  
Apabila  $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel} = H_0 \text{ diterima, } H_a \text{ ditolak}$   
Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = H_0 \text{ ditolak, } H_a \text{ diterima}$
- c. Pengujian Hipotesis secara Bersama-sama (Simultan)
- 1) Perumusan uji signifikansi korelasi berganda  
 $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ , tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama – sama dengan kinerja guru ( $Y$ )  
 $H_a : \beta_1 > \beta_2 > 0$ , ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama – sama dengan kinerja guru ( $Y$ )
  - 2) Taraf nyata ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah 5%  
 $F \text{ tabel} = (\alpha : k \cdot n - k - 1)$
  - 3) Statistik hitung  

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

- Fh = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel  
 $R^2$  = Koefisien korelasi berganda yang telah ditemukan  
 k = Jumlah variabel independen  
 n = Jumlah anggota sampel

4) Kesimpulan

Apabila F hitung  $>$  F tabel,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y).

Apabila F hitung  $\leq$  F tabel,  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen variabel  $X_1$  sebanyak 10 butir soal dengan taraf signifikansi 5 persen, hasil korelasi lebih besar dari r tabel, maka instrumen dinyatakan valid.

Hasil uji validitas variabel  $X_2$  sebanyak 15 butir soal dengan taraf signifikansi 5 persen, diperoleh hasil korelasi lebih besar dari r tabel berarti soal dinyatakan valid.

Hasil uji validitas instrumen variabel Y sebanyak 10 butir soal dengan taraf signifikansi 5 persen, hasil korelasi lebih besar dari r tabel instrumen dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil dari relatif konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama dalam waktu dan tempat yang berbeda. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,5 atau 50 persen, sebaliknya bila alpha ( $\alpha$ ) kurang dari 0,5 maka tidak reliabel Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach. Dari hasil perhitungan uji reliabilitas dapat disimpulkan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS**

Variabel	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,874	Reliabel
Motivasi Kerja	0,910	Reliabel
Kinerja Guru	0,883	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua variabel memberikan data yang reliabel sebab semua alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6.

## 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru (Y) secara parsial. Perhitungan analisis korelasi product moment dengan bantuan program SPSS versi 12.00.

**Tabel 2**  
**KORELASI VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS (X<sub>1</sub>), MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>), DAN KINERJA GURU (Y)**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y
<b>X<sub>1</sub></b> Pearson Correlation	1	.708**	.431**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.002
N	50	50	50
<b>X<sub>2</sub></b> Pearson Correlation	.708**	1	.471**
Sig. (2-tailed)	.000	.	.001
N	50	50	50
<b>Y</b> Pearson Correlation	.431**	.471**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.001	.
N	50	50	50

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Hasil perhitungan r korelasi product moment dengan program SPSS versi 12, 00 dibandingkan dengan r tabel sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**PERBEDAAN r HITUNG PADA X<sub>1</sub> DAN X<sub>2</sub> DENGAN Y SECARA PARSIAL**

Hubungan	r hitung	r tabel	Interpretasi
Hubungan X <sub>1</sub> dengan Y	0,431	0,297	Ada hubungan
Hubungan X <sub>2</sub> dengan Y	0,471	0,297	Ada hubungan

Sumber: Data Primer

Berdasarkan perhitungan pada tabel 3 dapat dijelaskan:

Pengujian korelasi product moment memiliki hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan kinerja guru (Y) akan dilakukan dengan menggunakan nilai r hitung. Hasil pengolahan data dengan SPSS versi 12,00 menunjukkan r hitung untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,431. Jika dibandingkan dengan r tabel sebesar 0,297, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja guru” terbukti dan diterima kebenarannya.

Pengujian korelasi product moment memiliki hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru (Y) akan dilakukan dengan menggunakan nilai r hitung. Hasil pengolahan data dengan SPSS versi

12,00 menunjukkan r hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,471. Jika dibandingkan dengan r tabel sebesar 0,297, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru” terbukti dan diterima kebenarannya.

**Analisis korelasi berganda (dengan regresi)**

a. Hasil Uji F

Perhitungan F dengan program SPSS versi 12.00 menghasilkan data sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**HUBUNGAN  $X_1$  DAN  $X_2$  DENGAN Y SECARA SIMULTAN**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	197.121	2	98.560	7.455	.002 <sup>a</sup>
Residual Total	621.379	47	13.221		
	818.500	49			

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Hasil pengujian koefisien korelasi secara simultan diperoleh harga F hitung 7,455 dengan harga signifikan sebesar 0,002 yang berarti harga F hitung sebesar 7,455 signifikan pada taraf  $\alpha$  5 persen. Karena harga F hitung signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru” terbukti dan diterima kebenarannya

b. Pengujian korelasi yang lebih erat dengan product moment

Hasil uji koefisien korelasi gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan kinerja guru (Y) diperoleh nilai r hitung sebesar 0,431 dengan signifikan pada taraf  $\alpha$  5 persen. Hasil uji koefisien korelasi motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja (Y) diperoleh nilai r hitung sebesar 0,471 dengan signifikan pada taraf  $\alpha$  5 persen.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru lebih erat daripada hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru” terbukti dan diterima kebenarannya.

Penelitian menunjukkan ada persamaan hasil dengan hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru terbukti kebenarannya, demikian pula hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru terbukti kebenarannya.

Hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru terbukti kebenarannya.

Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja ternyata berhubungan dengan kinerja guru dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja yang positif akan dapat meningkatkan prestasi kerja / kinerja guru. Kepemimpinan yang semakin demokratis dan motivasi kerja yang tinggi akan membawa suasana kerja lebih baik dan maksimal.

Motivasi kerja di lingkungan Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta lebih erat hubungannya dengan kinerja guru daripada hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja guru. Dengan demikian motivasi kerja guru lebih besar kemungkinannya untuk peningkatan kinerja guru.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikerjakan pada bab sebelumnya pada penelitian ini maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

Berdasarkan pengolahan data korelasi product moment antara gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan kinerja guru (Y) dapat ditarik kesimpulan dari analisis data diperoleh hasil  $r$  hitung sebesar 0,431 dan  $r$  tabel 0,297, perbandingan yang diperoleh dari pengolahan  $r$  hitung ( $0,431 > r$  tabel ( $0,297$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja guru“ terbukti dan diterima kebenarannya.

Hasil pengolahan data korelasi product moment antara motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kinerja guru (Y) diperoleh hasil  $r$  hitung 0,471. Sedangkan  $r$  tabel 0,297. perbandingan yang diperoleh dari pengolahan  $r$  hitung ( $0,471 > r$  tabel ( $0,297$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru“ terbukti dan diterima kebenarannya.

Hasil uji F secara bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ), variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kinerja guru (Y) diperoleh F hitung 7,455 signifikansi taraf 5 persen dengan harga 0,002, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian disimpulkan hipotesis yang menyatakan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru“ terbukti dan diterima kebenarannya

Hasil uji koefisien korelasi product moment dari gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan kinerja guru (Y) diperoleh nilai  $r$  hitung sebesar 0,431. Hasil uji koefisien korelasi motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru (Y) diperoleh nilai  $r$  hitung sebesar 0,471, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru lebih erat daripada hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru“ terbukti dan diterima kebenarannya.

## **SARAN**

Berdasarkan permasalahan dan hasil pembahasan serta kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian di atas, maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

Karena terbukti ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di lingkungan Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta, maka pihak pimpinan di sekolah diharapkan lebih mengedepankan cara memimpin yang lebih demokratis, pimpinan sebaiknya sering melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Sifat yang kaku dan otoriter sebaiknya dikurangi sebab guru ingin rasa dihargai atau “diuwongke“. Pimpinan yang baik bersifat bijaksana dalam menanggapi masukan atau kritik dari bawahan sebaliknya jangan mudah menghakimi kesalahan yang dilakukan guru. Guru akan merasa nyaman dan kerasan di sekolah atau lingkungan kerja apabila setiap hari melihat dan bertemu pimpinan memperlihatkan sikap simpatik baik dengan salam, senyum, sapa. Dengan sikap yang simpatik maka guru sudah termotivasi. Guru akan lebih termotivasi apabila ada penghargaan dari pihak pimpinan. Perhargaan bagi guru sungguh amat menguatkan dengan memberikan pujian, tanggapan ataupun perhatian. Perhatian seorang pimpinan terhadap guru menanyakan keadaan kesehatan keluarga, keadaan rumah atau ikut serta mencari solusi dalam kesulitan. Pimpinan yang dapat memberikan motivasi kepada semua guru akan dapat meningkatkan kinerja guru lebih baik dan maksimal.

Dengan fakta yang ada bahwa motivasi kerja lebih erat hubungannya dengan kinerja guru, maka sebaiknya para pimpinan di lingkungan Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta lebih banyak memberikan motivasi kepada para guru baik secara individual maupun klasikal sehingga potensi yang ada pada para guru dapat berkembang optimal dan akhirnya prestasi kerja dapat memuaskan semua pihak. Motivasi yang diberikan pimpinan kepada guru sangat mendukung dan memberikan rasa memiliki sekolah sehingga bertanggung jawab terhadap semua tugas yang diberikan. Dengan motivasi dan semangat yang tinggi maka guru tidak mengeluh apalagi mengumpat bila diberi tugas atau tanggung jawab tetapi justru akan menerima dengan senang hati.

Perlu adanya peningkatan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi timbal balik antara pimpinan dan guru sangat mendukung kinerja guru. Guru yang tidak pernah disapa akan bersikap apatis dan mengelak dari tanggung jawab. Untuk peningkatan komunikasi perlu waktu untuk sharing pendapat baik kesulitan hidup maupun kesuksesan hidup. Di lingkungan Yayasan Pangudi Luhur sering terjadi miskomunikasi antara pimpinan dan guru sehingga terjadi kelompok-kelompok untuk saling menjatuhkan. Pimpinan dalam menanggapi masukan bersifat bijaksana dan adil sehingga tidak muncul salah penafsiran atau kecemburuan karena membeda-bedakan guru. Pimpinan berfungsi sebagai motivator sehingga guru lebih giat dan semangat dalam kegiatan belajar mengajar dan semakin harmonis dan menyenangkan dalam kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aftoni Susanto, 2002, "Peran Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", *Benefit*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ahmad Tohari, 2001, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Bandung, Tarsito
- As, ad, Moh, 1998, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty
- Azwar, Saefuddin 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta, Liberty
- Djarwanto, PS, 1998, *Statistik Induktif*, Yogyakarta, BPFE
- Hadari Nawawi, 2003, *Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja*, Yogyakarta, BPFE
- Hani Handoko, 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- Heijrachman Ranupandojo, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- Kartini Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, CV.Rajawali
- Luthan, Fred, 1998, *Organization Behavior*, New York, Graw Hill
- Malayu SP Hasibuan, 1999, *Peran Motivasi dalam Manajemen*, Bandung, Tarsito
- Manullang M, 1999, *Dasar Dasar Manajemen*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Margono, 1997, *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta, Pustaka Dian
- Miftah Thoha, 1998, *Pemimpin, Kepemimpinan dan Komunikasi*, Jakarta, Balai Pustaka
- Moh Nasir, 1995, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia
- Onong Uchjana Effendi, 1993, *Hubungan Human Relation*, Jakarta, Erlangga
- Payamta, 2002, *Gaya Kepemimpinan: Perkembangan Kepemimpinan dalam Era Global*, Telaah, AMP YKPN, Yogyakarta
- Prawirosentono S, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- \_\_\_\_\_, 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE
- Resmiati, Kanti, 2003, *Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja*, Surakarta, UNS Pres
- Sarwoto, 1992, *Peranan Motivasi*, Bandung, Tarsito
- Siagian SP, 1995, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung
- Stephen P Robbins, 1996, *The Administrative Process*, New Jersey, Prentice Hall
- Stephen P Robbins, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Indeks
- Sudjana, 1996, *Metode Statistika*, Bandung, Tarsito
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administratif*, Bandung, C.V.Afabeta
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, C.V. Alfabeta
- Suharsimi Arikunto, 1992, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta
- Sukanto Reksodiprodjo, 2000, *Kepemimpinan*, Yogyakarta, BPFE
- Susilo Martono, 1990, *Teori Motivasi*, Bandung, Jemmars
- Sutrisno Hadi, 2000, *Statistik 2*, Yogyakarta, Andi
- Suyadi P, 1997, *Manajemen dan Organisasi*, Jakarta, Gramedia
- Syaifudin Azwar, 2001, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar