

STUDI KOMPARASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH LAKI-LAKI DENGAN PEREMPUAN DALAM MENCIPTAKAN KEPUASAN KERJA GURU SLTP SWASTA SE-KECAMATAN BULELENG

Kadek Agra Dwijaksana

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: dwijaksana10@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, (2) kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan, (3) tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, (4) tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner. Total populasi berjumlah 179 orang guru yang tersebar pada 11 SLTP Swasta di Kecamatan Buleleng. Sampel yang *representative* menurut Rumus Slovin sejumlah 132 orang guru dan dikelompokkan menjadi 2 kelompok sample yaitu kelompok guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan laki-laki dan kelompok guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan perempuan. Hasil penelitian menunjukkan (1) kepala sekolah laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis, (2) kepala sekolah perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, (3) kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki sebesar 73, 38%, (4) kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan perempuan sebesar 97, 22%

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja.

Abstract

This study was purposed to know about (1) tendency of male headmaster leadership style, (2) tendency of female headmaster leadership style, (3) the teacher job satisfaction level who work under male headmaster, (4) the teacher job satisfaction level who work under female headmaster. Descriptive method with quantitative approach was used in this study. Data collected by questionnaire method. Total population was 179 teachers that work in 11 private junior high schools. The representative sample in Slovin formula was 132 teachers. The sample will distribute into 2 sampling group, first group for teacher who work under male leadership style and second group for teacher who work under female leadership style. The result was (1) male headmaster has a tendency to used autocratic leadership style, (2) female headmaster has a tendency to used democratic leadership style, (3) teachers job satisfaction that build by male headmaster leadership style was 73,38%, (4) teachers job satisfaction that build by female headmaster leadership style was 97,22%.

Keywords: Leadership style, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Pada era desentralisasi seperti saat ini, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam upaya memajukan dan mengembangkan sekolahnya masing-masing. Untuk itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam memimpin. Kemampuan tersebut akan menentukan berhasil atau tidaknya pendidikan dan pembelajaran yang berlangsung di sekolah.

Dalam proses kepemimpinan, ada sebuah komponen *essensial* yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan biasanya dibentuk dari dua perilaku khusus, yaitu perilaku yang cenderung berorientasi pada tugas dan perilaku yang cenderung berorientasi pada hubungan. Dari beberapa guru yang telah diwawancarai menyatakan bahwa mereka lebih menyukai kepala sekolah yang luwes,

bersahabat, penuh pertimbangan dan tidak arogan dalam mengambil sebuah keputusan. Pernyataan tersebut mencirikan bahwa beberapa guru memang cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Eagly dan Jonshon (dalam Herachwati dan Basuki, 2012) ditemukan bahwa pemimpin perempuan cenderung melakukan pendekatan hubungan seperti yang telah diungkapkan sebelumnya. Pemimpin perempuan cenderung menggunakan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju dan berkembang dalam pemikiran serta pemimpin ikut terjun di dalam melaksanakan tugas (demokratik). Sebaliknya, pemimpin laki-laki cenderung memimpin berdasarkan tugas atasan-bawahan (otokratif), bawahan dituntut untuk melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara keduanya. Maka dari itu, perempuan sebenarnya memiliki peluang yang besar untuk sebuah kedudukan yang setara dengan laki-laki pada puncak organisasi, karena perempuan dengan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada hubungan akan dapat mempertahankan kepuasan kerja bawahannya dan berujung pada pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif. Jadi perlu disadari, bahwa kelompok-kelompok dengan kepemimpinan tunggal/ *task oriented/ otokratis* untuk jangka waktu yang lama akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja bawahan yang dindikasikan dengan meningkatnya kemangkiran dan menurunnya produktivitas serta prestasi kerja karyawan.

Untuk kondisi modern seperti sekarang, dimana para guru sudah banyak yang melalui tingkat pendidikan mencapai tahap sarjana hingga pasca sarjana, kepuasan kerja yang identik dengan hak mereka menjadi semakin penting. Ketika kepala sekolah hendak mencapai visi misinya dengan mudah, mereka perlu mempertimbangkan kepuasan kerja guru karena kepuasan kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas dan prestasi kerja yang baik pula. Ketidakpuasan kerja berdampak pada penurunan produktivitas

dan prestasi kerja bawahan dan berujung pada stress, konflik negatif, tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi dan tindakan indisipliner. Secara logika, ketidakpuasan kerja muncul karena pemimpin dianggap kurang mampu memberikan motivasi yang berhubungan dengan hak para guru.

Tingkat kepuasan kerja dapat dilihat melalui kepuasan kerja secara keseluruhan yang dirasakan bawahan berdasarkan apa yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima, tingkat partisipasi mereka dalam penentuan kebijakan, kepuasan terhadap upah atau gaji pokok dan kepuasan terhadap hubungan di dalam organisasi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang timbul akibat dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Salah satunya seperti hasil penelitian oleh Sanjaya (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dalam organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan. Raharjo (2006) secara lebih spesifik menyatakan "bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dan dicerminkan melalui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin".

Berdasarkan hasil observasi awal terhadap 2 dari 11 SLTP Swasta di Kecamatan Buleleng, ditemukan bahwa rata-rata tingkat kemangkiran guru di kedua sekolah tersebut mencapai 23, 01% untuk guru dibawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan 12, 39% untuk guru dalam pengaruh kepemimpinan laki-laki. Menurut Winaya (dalam Ardana, 2012) "Tingkat absensi tergolong kurang baik bila berada diatas 2-3%". Jadi, hasil observasi awal tersebut mengindikasikan adanya sebuah permasalahan pada tingkat kepuasan kerja guru baik yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki maupun perempuan. Secara tidak langsung hasil observasi awal tersebut juga menunjukkan dengan tegas adanya kesenjangan antara kondisi normatif dan positif, dimana gaya kepemimpinan perempuan yang diasumsikan lebih cenderung berorientasi pada hubungan dibanding laki-laki justru

memiliki tingkat kemangkiran yang lebih tinggi.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, maka dirasa perlu untuk mengetahui secara lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan yang cenderung diperankan oleh kepala sekolah, baik itu laki-laki maupun perempuan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja guru. Sehingga judul yang relevan untuk penelitian ini adalah “Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki dengan Perempuan Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru SLTP Swasta Se-Kecamatan Buleleng”.

Adapun beberapa permasalahan yang dikaji pada artikel ini adalah sebagai berikut: (1) kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, (2) kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan, (3) tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, dan (4) tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Arikunto (2009) “Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan”.

Pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel yang didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, sedangkan untuk variabel terikatnya adalah kepuasan kerja guru. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan dikumpulkan dengan metode kuesioner.

Pada dasarnya, populasi merupakan kelompok subyek yang memiliki karakteristik sama yang hendak digeneralisasikan (Wiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru SLTP swasta yang berada di Kecamatan Buleleng. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Buleleng, terdapat 11 Sekolah Menengah Pertama Swasta yang masih aktif pada tahun 2012-2015. Karena penelitian kali ini merupakan penelitian komparasi, maka akan dibentuk dua kelompok sampel. Kelompok sampel pertama adalah guru-guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, sedangkan kelompok sampel kedua adalah guru-guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

Jumlah guru diketahui dengan cara melakukan observasi langsung ke lapangan dengan hasil data sebagai berikut.

Tabel 1. Data Sekolah, Nama Kepala Sekolah, Jenis Kelamin Kepala Sekolah serta Jumlah Guru.

No	Nama Sekolah	Jenis Kelamin Kepala Sekolah	Nama Kepala Sekolah	Jumlah Guru
1	MTs. Terpadu Mardlatillah	Laki-laki	Muwafikni, S.Pd	12 org
2	MTs. AT Taufiq	Laki-laki	Drs. Fadlal effendi	14 org
3	SMP Bhaktiyasa Singaraja	Perempuan	Ni Nengah Artuti, M. Pd	21 org
4	SMP Dharma Kerti	Laki-laki	I Gede Wisada	13 org
5	SMP Dwijendra Singaraja	Laki-laki	Komang Gelgel, S. Pd	16 org
6	SMP Lab. Undiksha Singaraja	Laki-laki	Drs. Made Resika, M. Pd	24 org
7	SMP Muhamadiyah 2 Singaraja	Perempuan	Lilik Maryana, S. Pd	12 org
8	SMP PGRI 2 Buleleng	Laki-laki	Nengah Darmiadnya	17 org
9	SMP Santo Paulus Singaraja	Perempuan	Suster Sophia. S, S.Ps, M. Pd	20 org
10	SMP Saraswati Singaraja	Laki-laki	Drs. I Nyoman Suartha	15 org
11	SMP Mutiara Singaraja	Perempuan	Wayan Darmi, M. Pd	16 org
Jumlah Total Guru				179 org

Sampel merupakan bagian dari populasi. Apa yang dipelajari dari sampel akan digunakan untuk menarik kesimpulan dan diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2011). Untuk menentukan jumlah sampel digunakanlah rumus Slovin (dalam Wiyono, 2011) sebagai berikut:

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

dimana :

n= Ukuran Sampel

N= Populasi

E=Nilai Presisi (tingkat kepercayaan 95%,

Jadi e = 0, 05)

Maka :

$$n = \frac{179}{1 + (179 \times (0,05)^2)}$$

$$n = \frac{240}{1 + (179 \times 0,0025)}$$

$$n = \frac{179}{1,45}$$

$$n = 123,45$$

$$n = 124$$

Formula dasar dalam menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel secara proporsional yang mana lokasi kerja yang memiliki populasi lebih banyak maka jumlah sampelnnyaapun lebih banyak dari lokasi kerja yang lain.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 orang atau setara dengan 69,27% maka bila dihitung secara proporsional, sampel yang akan diambil di masing-masing sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Data Sekolah, Jenis Kelamin Kepala Sekolah, Jumlah Guru, Jumlah Sampel serta Pembulatanya

No	Nama Sekolah	Jenis Kelamin	Jumlah Guru	Jumlah Sampel	Pembulatan
1	MTs. Terpadu Mardlatillah	Laki-laki	12 orang	8.312849	9 orang
2	MTs. AT Taufiq	Laki-laki	14 orang	9.698324	10 orang
3	SMP Bhaktiyasa Singaraja	Perempuan	21 orang	14.54749	15 orang
4	SMP Dharma Kerti	Laki-laki	13 orang	9.005587	10 orang
5	SMP Dwijendra Singaraja	Laki-laki	16 orang	11.0838	12 orang
6	SMP Lab. Undiksha Singaraja	Laki-laki	24 orang	16.6257	17 orang
7	SMP Muhamadiyah 2 Singaraja	Perempuan	12 orang	8.312849	9 orang
8	SMP PGRI 2 Buleleng	Laki-laki	17 orang	11.77654	12 orang
9	SMP Santo Paulus Singaraja	Perempuan	20 orang	14.16201	15 orang
10	SMP Saraswati Singaraja	Laki-laki	15 orang	10.39106	11 orang
11	SMP Mutiara Singaraja	Perempuan	16 orang	11.0838	12 orang
Jumlah			179 orang	125 orang	132 orang

Data diolah menggunakan analisa uji-t (t-test) 2 variabel bebas. Analisa tersebut digunakan untuk membandingkan apakah kedua variable tersebut memiliki nilai rata-rata yang sama atau sebaliknya. Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)\sigma_1 + (n_2 - 1)\sigma_2}{n_1 + n_2 - 2} \right) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Di mana :

\bar{X}_1 : rata-rata sampel ke-1

\bar{X}_2 : rata-rata sampel ke-2

σ_1 : varians sampel ke-1

σ_2 : varians sampel ke-2

n : jumlah sampel

Langkah-langkah pengujian yang akan ditempuh sebagai berikut :

1. Analisa deskriptif
2. Perumusan Hipotesis
 - a. Ho, berarti tidak ada perbedaan rata-rata nilai kepuasan kerja antara guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan.
 - b. Ha, berarti ada perbedaan nilai kepuasan kerja antara guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan.
3. Penentuan Statistik Tabel
 - a. Tingkat kesalahan (α) sebesar 5% = 0,05
 - b. Derajat kebebasan (dk) = n-k
4. Kriteria Penerimaan atau Penolakan Hipotesis
 - a. Ho diterima apabila $P_{\text{value}} (\text{Sig}) > 0,025$
 - b. Ho ditolak apabila $P_{\text{value}} (\text{Sig}) < 0,025$

Semua perhitungan tersebut akan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS version 16.0 for windows.

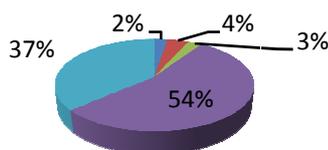
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki

Analisis deskriptif pertama ditujukan untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah laki-laki tampak mengombinasikan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Perbandingan antara gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah laki-laki dapat disimak pada diagram lingkaran berikut ini:

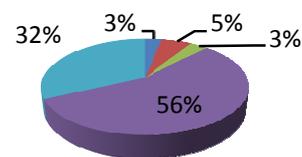
Gambar 1. Respon Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis Pada Kepala Sekolah Laki-Laki



Dari penyebaran kuesioner untuk input data otokratis yang dilakukan pada kelompok sampel pertama (guru-guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki) diperoleh; 2%

menjawab kepala sekolah mereka tidak otokratis, 4% menjawab kurang otokratis, 3% dari mereka menyatakan ragu, 54% menyatakan otokratis dan sebanyak 37% menyatakan sangat otokratis. Dari data tersebut, diperoleh tingkat otoritas kepala sekolah laki-laki sebesar 91%. Perhitungannya dilakukan tanpa memperhitungkan aspek jawaban ragu-ragu, kurang setuju dan tidak setuju.

Gambar 2. Respon Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Kepala Sekolah Laki-Laki

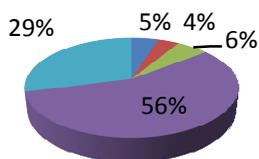


Selanjutnya, dalam kuesioner tersebut terdapat beberapa buah pertanyaan yang digunakan untuk menyimak kecenderungan gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh kepala sekolah Laki-laki. Hasilnya adalah sebagai berikut; 3% menjawab kepala sekolah mereka tidak demokratis, 5% menjawab kurang demokratis, 3% dari mereka menyatakan ragu-ragu, 56% menyatakan demokratis dan sebanyak 32% menyatakan sangat demokratis. Dari data yang telah disajikan, diperoleh kecenderungan gaya demokratis yang dilakukan kepala sekolah laki-laki sebesar 88%. Nilai 88% diperoleh dengan perhitungan yang sama dengan sebelumnya yakni tanpa memperhitungkan aspek jawaban ragu-ragu, kurang setuju dan tidak setuju.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

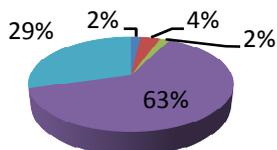
Analisis deskriptif Kedua ditujukan untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah perempuan juga mengombinasikan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Perbandingan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan dapat disimak pada diagram lingkaran berikut ini:

Gambar 3. Respon Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis pada Kepala Sekolah Perempuan



;5% guru menyatakan kepala sekolah mereka tidak otokratis, 4% menjawab kurang otokratis, 6% dari mereka menyatakan ragu, 56% menyatakan otokratis dan sebanyak 29% menyatakan sangat otokratis. Dari data tersebut, diperoleh tingkat otoritas kepala sekolah perempuan sebesar 91%.Perhitungannya dilakukan tanpa memperhitungkan aspek jawaban ragu-ragu, kurang setuju dan tidak setuju.

Gambar 4. Respon Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Kepala Sekolah Perempuan



Selanjutnya kuesioner yang disebar pada kelompok sampel kedua yakni guru-

guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan ditujukan untuk melihat seberapa besar kecenderungan gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan. Maka diperoleh hasil sebagai berikut; 2% menjawab kepala sekolah mereka tidak demokratis, 4% menjawab kurang demokratis, 2% dari mereka menyatakan ragu, 63% menyatakan demokratis dan sebanyak 29% menyatakan sangat demokratis. Dari data yang telah disajikan, diperoleh kecenderungan gaya demokratis yang dilakukan kepala sekolah Perempuan sebesar 92%. Seperti sebelumnya, perhitungannya masih dilakukan tanpa memperhitungkan aspek jawaban ragu-ragu, kurang setuju dan tidak setuju.

3. Perbandingan Rata-Rata Kepuasan Kerja Guru Dalam pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki dan Perempuan

Untuk menjawab hipotesis yang dipaparkan pada bagian sebelumnya yaitu mengenai perbedaan kepuasan kerja akibat pengaruh gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan kepala sekolah diuji menggunakan *independent sample t-test*. Table berikut merupakan hasil dari uji-t.

Tabel 3. Hasil Uji Mean *Independent Sample T-Test*

Nilai	Mean Kepuasan Kerja		Sig. (2-Tailed)
	Kepala Sekolah Laki-Laki	Kepala Sekolah Perempuan	
	3.669	4.860	0.000

Dari table di atas tampak perbedaan rata-rata kepuasan kerja guru yaitu; yang berada dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki adalah 3.669 atau 73,38% dan masuk dalam klasifikasi tinggi, sedangkan rata-rata kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan adalah 4.861 atau 97,22% dan masuk dalam klasifikasi sangat tinggi. Perbedaan tersebut bisa diperkuat dengan menyimak nilai sig (2-tailed = 0,000 < 0,025). Maka, atas dasar hasil analisa *Independent t-test*, H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu, ada perbedaan nilai

kepuasan kerja antara guru yang berada dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan.

Pembahasan

Teori kepemimpinan yang menjadi dasar dalam pembentukan gaya kepemimpinan adalah teori perilaku. Dalam teori tersebut ditemukan dua buah perilaku yaitu pendekatan pada karyawan dan perilaku yang menekankan pada struktur tugas. Kedua perilaku tersebut akan menjadi acuan bagi seorang pemimpin dalam upaya penyelesaian visi misi mereka. Untuk perilaku yang cenderung mengacu pada

penekanan struktur tugas, sudah lumrah mendekati gaya kepemimpinan otokratik dan yang cenderung melakukan pendekatan dan memberikan perhatian pada karyawan sering disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam hasil penelitian ini, ditemukan kepala sekolah baik laki-laki maupun perempuan dalam kepemimpinannya sehari-hari tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, melainkan mereka telah mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan. Tidak hanya demokratis, melainkan sewaktu-waktu juga dapat bertindak otokratik ketika diperlukan. Perbedaan gaya kepemimpinan terletak pada intensitas penggunaannya saja. Pemimpin laki-laki memiliki tingkat otokratik yang tinggi di bandingkan perempuan.

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik Pada Kepala Sekolah Laki-Laki Dan Perempuan

Seperti yang telah dipaparkan pada kajian pustaka, gaya kepemimpinan otokratik adalah sebuah gaya atau perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang kadang-kadang disebut *initiating*

structure, job centeredness, atau *concern for task*. Menurut Silalahi (2002), seorang pemimpin yang berorientasi tugas tinggi (*Autocratic*) cenderung menampilkan perilaku sebagai berikut; (a) merencanakan dan menentukan pekerjaan yang harus dilakukan, (b) menetapkan tanggung jawab dan tugas, (c) menetapkan standar kerja yang jelas, (d) mendesak penyelesaian tugas dan (e) memantau hasil kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan, kepala sekolah laki-laki dan perempuan di SLTP Swasta yang ada di kecamatan Buleleng mengkombinasikan gaya kepemimpinan otokratik dalam kesehariannya. Hal tersebut tampak pada hasil data kuesioner yang telah direkap. Berdasarkan skala lima, tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan berada pada kualifikasi yang sama yaitu sangat tinggi, namun laki-laki memiliki persentase yang lebih tinggi daripada kepala sekolah perempuan. Sehingga kepala sekolah laki-laki yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratik. Nilai persentase tersebut dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4. Tingkat Gaya Kepemimpinan Otokratik pada Kelompok Sampel Kepala Sekolah Laki-Laki dan Perempuan

No.	Varians	Kepala Sekolah Laki-Laki	Kualifikasi	Kepala Sekolah Perempuan	Kualifikasi
1	Otokratik	91%	Sangat tinggi	85%	Sangat tinggi

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Nur Herachwati dan Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki (2012). Mereka menyatakan gaya kepemimpinan laki-laki cenderung lebih otokratik dibandingkan dengan perempuan. Pendapat yang sama juga diutarakan oleh Pitarto (2007) yaitu pemimpin laki-laki lebih cenderung berfokus pada hubungan financial dan penyelesaian tugas daripada hubungan dengan bawahan beserta beban kerja yang mereka terima yang artinya mereka lebih cenderung bergaya kepemimpinan otokratik.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Kepala Sekolah Laki-Laki Dan Perempuan

Seiring dengan perkembangan zaman, tingkat pendidikan yang dimiliki oleh setiap manusia akan semakin meningkat. Untuk itu, pemimpin dituntut agar semakin kreatif dalam melakukan proses kepemimpinannya sehari-hari. Cara memimpin guru-guru yang tergolong sebagai orang-orang terdidik dan berpendidikan pastinya tidak sama dengan memimpin sekelompok pasukan militer. Guru membutuhkan pemimpin yang mampu diajak berkomunikasi dua arah, mengerti akan permasalahan yang dihadapi dan mampu memberikan solusi atas

permasalahan mereka. kreatif yang dimaksud bisa diungkapkan dengan cara mengkombinasikan beberapa gaya kepemimpinan dalam proses kepemimpinannya sehari-hari dalam rangka meningkatkan motivasi hingga berujung pada prestasi dan kepuasan kerja guru. Menurut silalahi (2002), Gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada hubungan antar manusia sering disebut gaya demokratik. Dalam gaya demokratik, pemimpin akan cenderung memperlihatkan perilaku yang lebih memperhatikan hubungan, perasaan, dan komunikasi dengan bawahan. Secara teoritis, gaya kepemimpinan demokratis menurut Silalahi (2002) akan menampilkan perilaku sebagai berikut; (a) bertindak hangat dan mendukung pengikut, (b)

mengembangkan hubungan social dengan pengikut, (c) menghormati perasaan pengikut, (d) sensitive terhadap kebutuhan pengikut, (e) menunjukkan kepercayaan pada pengikut.

Pemimpin perempuan cenderung melakukan gaya kepemimpinan ini. Seperti yang diungkapkan oleh Pendhazur dan Tatenbaum (1979) dan Bernard (1992) dalam Herachwati dan Basuki (2012), karakter peran gender feminim lebih memperlihatkan sifat-sifat yang hangat dalam hubungan personal, secara karakter memang perempuan lebih tertarik dengan hal-hal seperti hubungan interpersonal dibandingkan laki-laki. Berikut merupakan hasil perbandingan tingkat gaya demokratis yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan.

Tabel 5. Perbandingan Tingkat Gaya Demokratis yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah Laki-Laki dan Perempuan

No.	Varians	Kepala Sekolah Laki-Laki	Kualifikasi	Kepala Sekolah Perempuan	Kualifikasi
2	Demokratis	88%	Sangat tinggi	93%	Sangat tinggi

Tabel di atas menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Nur Herachwati dan Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki (2012) dimana mereka menemukan gaya kepemimpinan perempuan cenderung lebih demokratis. Perbedaannya hanya pada hasil analisis dikarenakan penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif dan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga mampu menunjukkan tingkat demokratis dari masing-masing kepala sekolah.

3. Perbandingan Kepuasan Kerja yang Tercipta pada Guru-Guru dalam Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki dan Perempuan

Sesuai dengan konsep awal, setelah meneliti mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan penelitian ini akan dilanjutkan untuk mencari kepuasan kerja yang diciptakan dari kecenderungan gaya

kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah laki-laki maupun perempuan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh kepala sekolah, karena dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan disiplin kerja, loyalitas dan semangat kerja (Barnawi dan Arifin, 2012). Eagly dan Johnson dalam (Herachwati dan Basuki, 2012) menyatakan beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila mengutamakan hubungan interpersonal atasan bawahan, sebaliknya para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi lebih banyak justru akan menurunkan tingkat kepuasan kerjanya. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan kali ini. Hasil T-Test mengenai kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 6. Perbedaan Rata-Rata Kepuasan Kerja Kelompok Sampel

Kelompok_Sampel	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Kepuasan_kerja	Laki-Laki	81	3.66914	5.00410	.55601
	Perempuan	51	4.86078	5.48481	.76803

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, Dari table diatas tampak kepuasan kerja yang tercipta dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan (97, 22%) cenderung berada pada kualifikasi yang lebih tinggi daripada kepuasan kerja yang tercipta dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah laki-laki (73, 38%). Gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan oleh masing-masing kepala sekolah memang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2012)

yang menyatakan "Penerapan pola atau gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung disenangi oleh karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otoriter". Pemimpin yang mampu memotivasi, selalu memberikan dukungan dan arahan kepada bawahannya akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja.

Masing-masing gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja, perbedaannya telah diuji menggunakan analisa t-test yang hasilnya sebagai berikut.

Tabel 7. Perbedaan Kepuasan Kerja yang Tercipta pada Masing-Masing Kelompok Sampel

Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
KEPUASAN_KERJA	Equal variances assumed	.583	.446	-12.834	130	.000	-11.91649	.92850	13.75342	10.07955
	Equal variances not assumed			-12.568	99.126	.000	-11.91649	.94816	13.79782	10.03515

Perbedaan tersebut bisa diperkuat dengan menyimak nilai sig (2-tailed = 0,000 < 0,025). Tanda minus (-) pada kolom *Mean Difference* mengisyaratkan bila kepuasan kerja yang diperoleh oleh kelompok sample kepala sekolah perempuan sebagai kelompok sample kedua lebih tinggi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Identifikasi masalah pada penelitian ini terletak pada gaya kepemimpinan yang cenderung diambil oleh kepala laki-laki dan perempuan di SLTP Swasta Se-kecamatan Buleleng yang berujung dengan perbedaan kepuasan kerja yang tercipta akibat dari gaya-gaya kepemimpinan mereka.

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

- Kepala sekolah Laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratik.
- Kepala sekolah perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.
- Kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki sebesar 73,38%.
- Kepuasan kerja guru yang berada dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan sebesar 97,22%.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian ini, kepuasan kerja yang diciptakan oleh gaya kepemimpinan yang cenderung diperankan oleh masing-masing kepala sekolah sudah cukup baik, namun ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Bagi kepala sekolah laki-laki perlu meningkatkan; (1) kepercayaan pada guru dalam proses penyelesaian setiap tugas yang diberikan, (2) *fleksibilitas* dalam berkomunikasi agar guru merasakan bahwa setiap pendapat yang diutarakan bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dan (3) perhatian yang lebih pada setiap prestasi yang yang diperoleh guru. Sedangkan kepala sekolah perempuan perlu meningkatkan keberanian dan ketegasan dalam mengambil keputusan terutama yang bersifat *insidental*.
2. Bagi rekan peneliti yang berminat untuk mendalami bidang manajemen terkait dengan Gaya kepemimpinan diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini lebih lanjut terutama pada kajian-kajian dan metode penelitiannya agar masalah gaya kepemimpinan kedepan bisa dibahas secara lebih mengkhhusus dengan berbagai efek yang diciptakanya baik pada kepuasan kerja, motivasi maupun prestasi kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnawi dan Ariffin, Mohammad. 2012. *Instrument Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Professional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Guy, P. Northouse. 2013. *Kepemimpinan teori dan praktik*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks.
- Herachwati, Nuri., Basuki, Bhaskaroga Dwiatmaja. 2012. *Gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan*. Majalah Ekonomi, Vol. XXII (2).
- Indrawati, Ayu Desi. 2012. *Factor Penentu Kepuasan Kerja Pegawai Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Tabanan*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 6 (1).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002). Departemen Pendidikan Nasional Edisi ke-3. Balai Pustaka, Jakarta. Gramedia.
- Kusumawati, Ratna. 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegor Semarang.
- Pitarto, liliany. 2007. *Gender Dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Jurnal Pendidikan, Jilid 16(2).
- Raharjo, Toto Susilo., Durrotun Nafisah. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol.3 (2).
- Robbins S. P., 2002, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Kedelapan Versi Bahasa Indonesia*, Jilid 1 & 2, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sanjaya, I.B., dan Suryantini, Ni Pt Santi. 2012. *Analisis Beberapa Variabel Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai di Badan Pegawai Rumah Sakit Umum Tabanan*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 8(2).
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono, Dr. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit: ALFABETA
- Sugiyono.(2005) *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.

Wiyono, Gendro. 2011. *3 In One Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0. Edisi Pertama*. Yogyakarta: STIM YKPN

Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.