

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, KERJASAMA KELOMPOK DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA GURU DAN KARYAWAN DI SMK NEGERI 3 KOTA KEDIRI

WIWIK SETYOWATI

ABSTRAK

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; (2) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; (3) Untuk mengetahui variabel yang manakah dari kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Obyek penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri dengan responden seluruh guru dan karyawan sebanyak 70 orang. Data penelitian diperoleh dengan teknik kuesioner, observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji F dan uji t untuk menguji hipotesis penelitian.

Kesimpulan dari hasil analisis adalah : (1) Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri yang dibuktikan oleh besarnya nilai $F\text{-hitung} = 101,617 > F\text{-tabel} = 2,53$. Besarnya kontribusi keempat variabel ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,862 atau 86,2%, sedangkan sisanya sebesar 13,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini; (2) Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri, yang dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi dan t-statistik masing-masing lebih besar dari t-tabel; dan (3) Faktor komunikasi mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,201 dan koefisien determinasi parsial sebesar 19,45% adalah yang terbesar dibanding dengan ketiga variabel yang lain.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sesuai dengan program pemerintah bahwa di bidang pendidikan peningkatan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan, baik yang diselengga-

rakan oleh masyarakat maupun pemerintah untuk menetapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangatlah penting maknanya bagi pembangunan nasional, malahan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas, hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Karena itu upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategic dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Pada umumnya menilai pendidikan hanya dilihat dari prestasi belajar siswa. Suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu tinggi apabila prestasi belajar yang dicapai oleh para siswa rata-rata atau sebagian besar berhasil baik. Penilaian ini tampak pada kegiatan-kegiatan akhir pelajaran yang ditandai dengan banyaknya para lulusan yang dapat diterima di lembaga-lembaga yang lebih tinggi terutama di perguruan tinggi negeri.

Selain itu, mutu guru merupakan faktor peranan penting yang ditemukan dalam berbagai studi yang paling konsisten dan kuat dalam mempengaruhi mutu pendidikan.

Guru yang bermutu adalah guru yang mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungannya. Di lain pihak untuk menghasilkan guru yang bermutu adalah merupakan tugas yang tidak mudah. Maka guru juga sebagai tenaga pengajar yang mampu melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan berbagai jalur, jenis dan jenjang pendidikan.

Di lain pihak mutu guru sangat berkaitan dengan pengakuan masyarakat dan status guru sebagai jabatan profesional (Wardiman, 1995).

Yang mempunyai peran dalam peningkatan mutu sekolah adalah semua komponen sekolah yaitu kepala sekolah,

guru, pegawai administrasi, siswa bahkan orang tua siswa harus didorong untuk mengambil peran masing-masing (Depdikbud Manajemen Sekolah, 1999).

Satori (2000) mengemukakan bahwa keseluruhan perangkat penggerak di sektor pendidikan nampaknya tenaga pelaksana pada umumnya dan guru pada khususnya merupakan salah satu mata rantai yang cukup lemah.

Kalangan guru sendiri menyaclari akan hal itu. Oleh karena itu muncullah usaha untuk menghasilkan guru-guru yang lebih baik atau berkualitas. Sejalan dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi di satu pihak kemajuan bangsa dan umat manusia di lain pihak maka perlu dilakukan peningkatan profesionalisme guru yakni meningkatkan kwalifikasi pendidikan dan pelatihan melalui pendidikan pra jabatan maupun dalam jabatan. Menurut berbagai studi itu saja tidak cukup, harus dilakukan kolaborasi antara para guru sehingga terjadi berbagai pengalaman (Supriadi, 1999).

Dengan demikian guru merupakan salah satu komponen yang harus ditingkatkan terus kemampuan dan keterampilannya dalam proses belajar mengajar, sehingga memiliki wawasan dan tingkat profesional guru. Peningkatan tersebut akan tercapai apabila guru memiliki sarana yang bisa digunakan untuk saling tukar menukar informasi, pengalaman, saling membantu memecahkan masalah yang dihadapi masing-masing guru di sekolah.

Sejalan dengan uraian di atas, maka pembangunan di bidang sumber daya manusia tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas guru sebagai pendidik. Pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk meningkatkan kualitas guru sebagai pendidik yang

memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, berdisiplin dan memiliki motivasi tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dinamika organisasi dalam pemerintahan maupun sektor jasa, lainnya termasuk lembaga pendidikan ditentukan suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh tata hubungan / komunikasi antar pribadi (interpersonal relationship.) yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut. Tata hubungan antar pribadi dapat bersumber dari kepemimpinan (leadership) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya. Kepemimpinan yang mempengaruhi tata hubungan dalam organisasi tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja (performance). Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Selain adanya kepemimpinan dan tata hubungan yang baik dalam organisasi, faktor penting lainnya adalah adanya kerjasama kelompok dari para pegawai itu sendiri. Dengan adanya kerjasama kelompok seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuannya.

Sejalan dengan beberapa uraian diatas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi era globalisasi dan pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan pengembangan citra baru guru sebagai pendidik yang mempunyai loyalitas, motivasi, penuh disiplin dan profesional dalam melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, tetapi juga yang penuh kreativitas dan penuh prakarsa serta dinamis dalam membina dirinya, dalam upaya meningkatkan kualitas kerja, untuk mendukung pembangunan ekonomi melalui peningkatan produktivitas dengan pendidikan nasional yang makin merata dan bermutu, dan disertai peningkatan dan

perluasan pendidikan keahlian yang dibutuhkan berbagai bidang pembangunan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin mantap.

Dari uraian di atas juga nampak bahwa betapa pentingnya menaruh perhatian yang lebih serius terhadap guru dan karyawan di suatu lembaga pendidikan. Untuk itulah, kiranya perlu merumuskan secara rinci dan terpadu usaha-usaha yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Kediri.

Berdasarkan beberapa substansi permasalahan yang penulis uraikan diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kerjasama Kelompok Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Negeri 3 Kota Kediri".

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah

1. Apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri?
2. Apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri?
3. Variabel manakah dari kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan

keputusan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri.
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan secara individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri.
3. Untuk mengetahui variabel yang manakah dari kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru dan karyawan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri.

Manfaat Penelitian

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, maka pemilihan topik bahasan tentang faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan yang dikaitkan dengan kinerja guru dan karyawan, secara teoritis akan memberikan gambaran yang lebih konkrit dan dapat dijadikan sumber pijakan dalam menentukan implikasi kebijakan.
2. Bagi kepentingan kedinasan, bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan in-

put dalam pengeterapan pola-pola kepemimpinan, memotivasi pegawai dan pembinaan tata hubungan/komunikasi yang relatif tepat pada organisasi pemerintahan dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri. Alasan utama pemilihan lokasi tersebut adalah karena instansi ini merupakan tempat dimana penulis mengabdikan diri, sehingga hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan andil dan manfaat dalam meningkatkan peran faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan tergolong penelitian penjelasaan (eksplanatory) dengan menggunakan analisa regresi berganda, yang mana penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan dengan variabel prestasi kinerja guru dan karyawan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling karena sampel yang diambil adalah semua populasi yaitu seluruh pegawai yang bekerja di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri.

Teknik Pengambilan Data

Untuk memperoleh data tentang kepemimpinan, komunikasi, kerjasama

kelompok dan pengambilan keputusan serta kinerja guru dan karyawan digunakan metode pengumpulan data fokus kuesioner dibantu dengan observasi, teknik wawancara (interview guide) dan teknik dokumentasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuisisioner digunakan, maka perlu diuji dahulu validitas dari masing-masing pertanyaan yang ada dalam alat pengambilan sampel data ini. Dengan demikian terlebih dahulu diadakan uji coba terhadap kuisisioner kemudian hasil uji coba ini dianalisis.

Untuk mengukur validitas dari masing-masing alat pengambil data atau kuisisioner, dilakukan dengan cara mengkorelasi skor item butir-butir pertanyaan terhadap total skor pada, setiap faktor dari masing-masing responden yang diuji coba. Korelasi yang dibentuk berdasarkan teknik korelasi Product Moment

Untuk menentukan apakah suatu item valid atau tidak, r hitung yang ada akan dibandingkan dengan r dalam tabel Product Moment. Jika r hitung lebih besar dari r tabel yang sebelumnya sudah dibandingkan dengan taraf signifikan 5%, maka instrument yang digunakan sudah valid.

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keajekan kuisisioner yang diberikan kepada responder dan indek yang diperoleh dari perhitungan menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Singgih Santosa (2001) "Suatu angket dikatakan reliable (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu."

Menurut Sugiyono (1997) Untuk uji reliabilitas ini dapat dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua, yang maksudnya adalah butir-butir instru-

ment dibagi menjadi dua kelompok yaitu butir-butir yang bernomor ganjil dikelompokkan menjadi satu dan butir-butir yang bernomor genap dikelompokkan menjadi satu. Kemudian masing-masing kelompok skor tiap butirnya dijumlahkan yang menghasilkan skor total. Selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya.

Jika hasil perhitungan r Alpha positif dan r Alpha > r tabel maka butir atau variabel tersebut reliabel. Dan jika hasil perhitungan r Alpha positif dan r Alpha < r tabel maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Teknik Analisis Data

Data-data yang telah ada dianalisis secara kuantitatif, yaitu dengan menggunakan sistem model statistik dalam program komputer (SPSS 11.5), dengan teknik analisis data sebagai berikut

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan menggambarkan atau mendeskriptifkan data yang diperoleh. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam tentang variabel-variabel yang diteliti.

Analisis Inferensial

Analisis statistik inferensial, sering juga disebut statistik induktif dan statistik probabilitas, adalah statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberikan untuk populasi (Soegiyono,1992). Metode ini bertujuan untuk menguji antara variabel bebas terhadap variabel tergantung. Statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Adapun persamaan regresi berganda yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja guru dan karyawan
Bn	= Koefisien Regresi variable independen
X ₁	= Kepemimpinan
X ₂	= Komunikasi
X ₃	= Kerjasama kelompok
X ₄	= Pengambilan keputusan
e	= Disturbance

Pengujian Hipotesis Satu

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel tergantung. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut :

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig. F > 5\%$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Pengujian Hipotesis Dua

Hipotesis dua akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Pengujian Hipotesis Tiga

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut :

Apabila diantara, variabel-variabel independen yang mempunyai nilai Koefisien beta lebih besar diantara, yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Operasional Variabel Penelitian

1. Kinerja guru dan karyawan

Dalam mengukur kinerja guru dan karyawan digunakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja guru dan karyawan. Indikator-indikator tersebut adalah:

- Kualitas kerja**
Meliputi segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketepatan kerja, ketrampilan dan kecakapan dan pemeliharaan alat dan kantor.
- Kuantitas kerja**
Merupakan kemampuan scr kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas tugas-tugas baru.
- Faktor Pengetahuan**
Faktor pengetahuan mencakup tentang persyaratan pekerjaan; prosedur kerja; penggunaan alat perlengkapan kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.
- Keandalan**
Adalah kemampuan dan keandalan dalam menjalankan peraturan, memiliki inisiatif dan disiplin.
- Kerjasama**
Kerjasama merupakan ukuran bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan bantuan orang lain atau sebaliknya.
- Faktor Pengetahuan**
Faktor pengetahuan mencakup tentang persyaratan pekerjaan, prosedur kerja; penggunaan alat perlengkapan kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.
- Faktor Penyesuaian Pekerjaan**
Faktor penyesuaian pekerjaan dilihat dari segi kemampuan karyawan melaksanakan tugas

diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru serta kecepatan mereka berpikir dan bertindak dalam kerja.

2. Kepemimpinan

Untuk menilai kepemimpinan digunakan beberapa indikator yang di dalamnya memuat ciri-ciri kepemimpinan yang baik, dan perilaku pimpinan dalam rangka mewujudkan visi, misi, serta tujuan organisasi. Indikator-indikator tersebut adalah

- a) Kejelasan memberi perintah;
- b) Memperkuat rasa kesatuan kelompok;
- c) Memupuk tingkah laku pribadi yang benar;
- d) Peka terhadap saran-saran;
- e) Memberi celaan dan pujian;
- f) Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok;
- g) Meredam kabar angin yang tidak benar.

3. Komunikasi

Komunikasi dalam arti tata hubungan diukur berdasarkan beberapa indikator seperti

- a) tata hubungan antar individu
- b) tata hubungan antar unit organisasi
- c) tata hubungan orang-orang dan organisasi secara keseluruhan
- d) kualitas hubungan
- e) saling ketergantungan, dan
- f) kerjasama dalam organisasi.

4. Kerjasama kelompok

Kerjasama kelompok diukur berdasarkan beberapa indikator seperti

- a) Kerjasama yang bersifat vertikal
- b) Kerjasama yang bersifat horisontal
- c) Kerjasama yang bersifat diagonal
- d) Kerjasama dalam hubungan informal antar individu
- e) Kerjasama dalam hubungan informal antar kelompok kerja

5. Pengambilan keputusan

Dalam mengukur tingkat pengambilan keputusan, maka Indikator yang akan diteliti adalah proses pengambilan keputusan yang diterapkan, yang meliputi

- a) Penetapan sasaran dan tujuan.
- b) Identifikasi masalah.
- c) Mengembangkan alternatif.
- d) Evaluasi alternatif
- e) Memilih alternatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

No	PENDIDIKAN	Jumlah	
		N	%
1	SD – SMP	2	2,9
2	SMA / SMK / MA	3	4,3
3	DIPLOMA I,II,III	2	2,9
4	Sarjana (S.1)	53	75,6
5	Magister (S.2)	10	14,3
	JUMLAH	70	100%

Tabel 2
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		N	%
1	Laki-Laki	22	31,4
2	Perempuan	48	68,6
	JUMLAH	70	100%

Tabel 3
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	USIA	Jumlah	
		N	%
1	< 30	9	12,9
2	31 – 40	26	37,1
3	41 – 50	30	42,9
4	> 50	5	7,1
	JUMLAH	70	100%

Deskripsi Frekuensi Hasil Jawaban Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri sebanyak 70 orang dapat dijelaskan frekuensi masing-masing item pertanyaan sebagai berikut :

Deskripsi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Tentang merencanakan, mengorganisir dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif sesuai target waktu (Y_1), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (50,0%) menjawab baik tentang merencanakan, mengorganisir dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif sesuai target waktu.

Tentang mengidentifikasi, mem-bahas dan mencari jalan keluar bersama rekan kerja untuk setiap masalah yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas unit kerja (Y_2), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (40,0%) menjawab baik tentang mengidentifikasi, membahas dan mencari jalan keluar bersama rekan kerja untuk setiap masalah yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas unit kerja.

Tentang efisiensi penggunaan waktu kerja (*time management*) (Y_3), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (60,0%) menjawab baik tentang efisiensi penggunaan waktu kerja (*time management*).

Tentang kemampuan mengantisipasi hambatan-hambatan penyelesaian tugas (Y_4), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (50,0%) menjawab baik tentang kemampuan mengantisipasi hambatan-hambatan penyelesaian tugas.

Tentang kemampuan melaksanakan tugas di luar pkerjaannya (Y_5), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (37,1%) menjawab baik tentang

kemampuan melaksanakan tugas di luar pekerjaannya.

Deskripsi Frekuensi Var. Kepemimpinan (X_1)

Tentang pimpinan dalam memberikan perintah selalu menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan jelas ($X_{1.1}$), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (57,1%) menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan dalam memberikan perintah selalu menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan jelas.

Tentang pimpinn dapat menguasai pekerjaan sampai dengan hal-hal yang bersifat teknis operasional ($X_{1.2}$), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (47,1%) menyatakan setuju bahwa pimpinn dapat menguasai pekerjaan sampai dengan hal-hal yang bersifat teknis operasional.

Tentang pimpinan memiliki kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi sehingga dapat dijadikan contoh dan suri tauladan kepada bawahan ($X_{1.3}$), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (58,6%) menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi sehingga dapat dijadikan contoh dan suri tauladan kepada bawahan.

Tentang pimpinan memiliki sikap mental yang baik, dan stamina fisik yang prima ($X_{1.4}$), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (47,1%) menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan memiliki sikap mental yang baik, dan stamina fisik yang prima.

Tentang pimpinan selalu menekankan adanya tanggung jawab moral dalam bekerja ($X_{1.5}$), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (44,3%) menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan selalu menekankan adanya tanggung jawab moral dalam bekerja.

Deskripsi Frekuensi Var. Komunikasi (X₂)

Tentang adanya solidaritas yang tinggi antar rekan kerja akan menumbuhkan semangat kebersamaan dalam organisasi (X_{2,1}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (42,9%) menyatakan setuju bahwa adanya solidaritas yang tinggi antar rekan kerja akan menumbuhkan semangat kebersamaan dalam organisasi.

Tentang telah terjalin hubungan yang harmonis diantara rekan kerja dan belum pernah menjumpai konflik yang berarti (X_{2,2}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (41,4%) menyatakan setuju bahwa telah terjalin hubungan yang harmonis diantara rekan kerja dan belum pernah menjumpai konflik yang berarti.

Tentang pimpinan selalu mengkomunikasikan keinginannya kepada bawahan sehingga bawahan mengerti dengan baik apa yang diinginkannya (X_{2,3}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (47,1%) menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu mengkomunikasikan keinginannya kepada bawahan sehingga bawahan mengerti dengan baik apa yang diinginkannya.

Tentang pimpinan memberi kesempatan luas kepada bawahan untuk bertatap muka atau mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan organisasi (X_{2,4}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (50,0%) menyatakan setuju bahwa pimpinan memberi kesempatan luas kepada bawahan untuk bertatap muka atau mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Tentang selama ini perhatian yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja di unit organisasi sudah baik (X_{2,5}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (51,4%) menyatakan setuju bahwa selama ini perhatian yang diberikan oleh atasan

maupun rekan kerja di unit organisasi sudah baik.

Deskripsi Frekuensi Variabel Kerjasama Kelompok (X₃)

Tentang di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat vertikal (atasan langsung dengan bawahan) (X_{3,1}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (42,9%) menyatakan ragu-ragu bahwa di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat vertikal (atasan langsung dengan bawahan).

Tentang di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat horisontal (antar sesama rekan kerja) (X_{3,2}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu dan setuju bahwa di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat horisontal (antar sesama rekan kerja).

Tentang di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat diagonal (antar bagian yang terkait) (X_{3,3}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu bahwa di tempat kerja tercipta kerjasama harmonis yang bersifat diagonal (antar bagian yang terkait).

Tentang di tempat kerja tercipta kerjasama dalam hubungan informal yang bersifat individu (X_{3,4}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (40,0%) menyatakan setuju bahwa di tempat kerja tercipta kerjasama dalam hubungan informal yang bersifat individu.

Tentang di tempat kerja tercipta kerjasama dalam hubungan informal antar kelompok kerja (X_{3,5}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (60,0%) menyatakan setuju bahwa di tempat kerja tercipta kerjasama dalam hubungan informal antar kelompok kerja.

Deskripsi Frekuensi Variabel Pengambilan Keputusan (X₄)

Tentang dalam proses penetapan sasaran dan tujuan selalu melibatkan semua elemen organisasi (X_{4.1}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (52,9%) menyatakan setuju bahwa dalam proses penetapan sasaran dan tujuan selalu melibatkan semua elemen organisasi.

Tentang dalam proses identifikasi masalah selalu melibatkan semua elemen organisasi (X_{4.2}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (32,9%) menyatakan setuju bahwa dalam proses identifikasi masalah selalu melibatkan semua elemen organisasi.

Tentang dalam proses mengembangkan alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi (X_{4.3}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (47,1%) menyatakan setuju bahwa dalam proses mengembangkan alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi.

Tentang dalam proses evaluasi alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi (X_{4.4}), dapat diketahui bahwa mayoritas responden (42,9%) menyatakan setuju bahwa dalam proses evaluasi alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi.

Tentang dalam proses memilih alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi (X_{4.5}), dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (50,0%) menyatakan ragu-ragu bahwa dalam proses memilih alternatif selalu melibatkan semua elemen organisasi.

Uji Validitas

Setelah melalui proses pengolahan data dengan program SPSS Versi 11,5, maka hasil uji validitas tentang variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok, pengambilan keputusan dan kinerja guru dan karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (X1)

Tabel 4

Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan

No Butir	r _{hitung}	Sig.	Status
X _{1.1}	0,774	0,000	Valid
X _{1.2}	0,773	0,000	Valid
X _{1.3}	0,581	0,000	Valid
X _{1.4}	0,744	0,000	Valid
X _{1.5}	0,488	0,000	Valid

2. Komunikasi (X2)

Tabel 5

Hasil Uji Validitas Instrumen Komunikasi

No Butir	r _{hitung}	Sig.	Status
X _{2.1}	0,686	0,000	Valid
X _{2.2}	0,906	0,000	Valid
X _{2.3}	0,834	0,000	Valid
X _{2.4}	0,729	0,000	Valid
X _{2.5}	0,660	0,000	Valid

3. Kerjasama kelompok (X3)

Tabel 6

Hasil Uji Validitas Instrumen Kerjasama kelompok

No Butir	r _{hitung}	Sig.	Status
X _{3.1}	0,774	0,000	Valid
X _{3.2}	0,793	0,000	Valid
X _{3.3}	0,668	0,000	Valid
X _{3.4}	0,713	0,000	Valid
X _{3.5}	0,637	0,000	Valid

4. Pengambilan keputusan (X4)

Tabel 7

Hasil Uji Validitas Instrumen Pengambilan keputusan

No Butir	r _{hitung}	Sig.	Status
X _{4.1}	0,738	0,000	Valid
X _{4.2}	0,839	0,000	Valid
X _{4.3}	0,770	0,000	Valid
X _{4.4}	0,823	0,000	Valid
X _{4.5}	0,781	0,000	Valid

5. Kinerja Guru dan karyawan (Y)

Tabel 8
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru dan karyawan

No Butir	r _{hitung}	Sig.	Status
Y ₁	0,761	0,000	Valid
Y ₂	0,739	0,000	Valid
Y ₃	0,402	0,000	Valid
Y ₄	0,688	0,000	Valid
Y ₅	0,701	0,000	Valid

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program SPSS memberikan vasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60 (Nunally, dalam Ghozali : 2001). Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel 9 berikut :

Tabel 9
Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Var.	Koef. Alpha	r-kritis	Status
X1	0,7650	0,600	Reliabel
X2	0,7972	0,600	Reliabel
X3	0,7828	0,600	Reliabel
X4	0,8029	0,600	Reliabel
Y	0,7643	0,600	Reliabel

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa nilai Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,600. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunally semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dg analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan maupun untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Berdasarkan analisis regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti dalam tabel 10 berikut ini :

Tabel 10.
Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Var. Dependen = Kinerja Guru dan karyawan			
Variabel Independen	Koef Regresi	Koef. Beta	T-ratio
Kepemimpinan	0,286	0,258	3,665
Komunikasi	0,201	0,265	3,964
Kerjasama kelompok	0,231	0,260	3,621
Pengambilan keputusan	0,212	0,285	3,420
Konstanta	0,343		
Koefisien Determinasi Berganda (R ²) = 0,862			
Koefisien Korelasi Berganda (R) = 0,929			
F-Statistik = 101,617			
Durbin Waston Statistik = 2,152			

Model Regresi

Dari hasil analisis statistik tabel 10 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = 0,343 + 0,286 X_1 + 0,201 X_2 + 0,231 X_3 + 0,212 X_4$$

Dari model tersebut kemudian diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresi sebagai berikut :

1. Konstanta ($\hat{\alpha}_0 = 0,343$) menunjukkan bahwa jika kondisi dimana variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan dianggap tetap dan bernilai nol, maka kinerja guru dan karyawan adalah sebesar 0,343.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ($\hat{\alpha}_1 = 0,286$) memberikan makna

bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,286 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.

3. Koefisien regresi variabel komunikasi ($\hat{\alpha}_2 = 0,201$) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata komunikasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,201 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.
4. Koefisien regresi variabel kerjasama kelompok ($\hat{\alpha}_3 = 0,231$) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata kerjasama kelompok meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,231 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa kerjasama kelompok mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.
5. Koefisien regresi variabel pengambilan keputusan ($\hat{\alpha}_4 = 0,212$) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata pengambilan keputusan meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,212 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.

6. Nilai koefisien determinasi berganda yang ditunjukkan oleh besarnya nilai $R^2 = 0,862$ menunjukkan besarnya kinerja guru dan karyawan di SMK Negeri 3 Kediri sekitar 86,2% ditentukan oleh perubahan variabel independen kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan.

Pengujian Hipotesis Secara Berganda

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri. Uraian hipotesis tersebut kemudian dibuktikan dengan melakukan pengujian statistik dengan uji F.

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan komputer menggunakan program SPSS Ver. 11,5 dihasilkan F-hitung sebesar 101,617. Dengan menggunakan taraf signifikansi ($\alpha = 5\%$), dan daerah kritis $df_1 = 4$ dan $df_2 = 60$ menghasilkan F-tabel sebesar 2,53.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa $F\text{-hitung} = 101,617 > F\text{-tabel} = 2,53$ yang berarti secara bersama-sama variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengaruh keempat variabel independen yang terdiri dari variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok, pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri secara parsial diukur dari nilai koefisien regresinya. Jika koefisien regresi positif berarti pengaruhnya positif dan jika

koefisien regresinya negatif berarti pengaruhnya negatif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak diukur dari nilai t-hitung atau t-ratio masing-masing variabel independen. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut signifikan. Dan jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Uji statistik tersebut dapat menghasilkan suatu variabel berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif tapi tidak signifikan, berpengaruh negatif dan signifikan, serta berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) diperoleh hasil sebesar 0,286. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor kepemimpinan (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,286 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,665. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan $(df) = 70 - 1 - 4 = 65$ diperoleh harga t dalam tabel = 2,000

Karena harga t-hitung = 3,665 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan H_0 , maka kesimpulannya hipotesis menolak H_0 , yang artinya bahwa secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

2. Pengaruh variabel komunikasi (X2) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel komunikasi (X2) diperoleh hasil sebesar 0,201. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor komunikasi (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,201 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,964. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan $(df) = 70 - 1 - 4 = 65$ diperoleh harga t dalam tabel = 2,000.

Karena harga t-hitung = 3,964 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan H_0 , maka kesimpulannya hipotesis menolak H_0 , yang artinya bahwa secara parsial variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

3. Pengaruh variabel kerjasama kelompok (X3) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel kerjasama kelompok (X3) diperoleh hasil sebesar 0,231. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor kerjasama kelompok (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,231 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel kerjasama kelompok mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,621. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = $70 - 1 - 4 = 65$ diperoleh harga t dalam tabel = 2,000

Karena harga t-hitung = 3,621 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan H_0 , maka kesimpulannya hipotesis menolak H_0 , yang artinya bahwa secara parsial variabel kerjasama kelompok mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kerjasama kelompok mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

4. Pengaruh variabel pengambilan keputusan (X4) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel pengambilan keputusan (X4) diperoleh hasil sebesar 0,212. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada

kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor pengambilan keputusan (X4) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,212 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,420. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = $70 - 1 - 4 = 65$ diperoleh harga t dalam tabel = 2,000

Karena harga t-hitung = 3,420 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan H_0 , maka kesimpulannya hipotesis menolak H_0 , yang artinya bahwa secara parsial variabel pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Perbandingan Nilai dari Pengaruh Masing-masing Variabel

Untuk mengetahui urutan pengaruh terbesar variabel independen kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan dapat menggunakan nilai koefisien regresi, dengan catatan pengukurannya harus sama. Namun jika satuan pengukurannya tidak sama, maka dapat digunakan nilai koefisien

regresi dan nilai koefisien determinasi parsial.

Hasil selengkapnya tentang urutan pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja guru dan karyawan adalah sebagai berikut :

kelompok memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif kerjasama kelompok terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 16,81%.

4. Variabel pengambilan keputusan dengan nilai koefisien regresi sebesar

Tabel 11.
Perbandingan nilai dan urutan pengaruh masing-masing variabel

Variabel Independen	Koefisien Regresi	Partial Correlations (r)	Koefisien Determinasi Parsial (r ²)	Keterangan
Kepemimpinan	0,286	0,414	17,14%	Urutan ke 2
Komunikasi	0,201	0,441	19,45%	Urutan ke 1
Kerjasama kelompok	0,231	0,410	16,81%	Urutan ke 3
Pengambilan keputusan	0,212	0,390	15,21%	Urutan ke 4

Berdasarkan nilai koefisien regresi, nilai korelasi parsial (*partial correlations*) dan koefisien determinasi parsial seperti yang tertera dalam tabel di atas, maka urutan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel independen adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,286 dan nilai koefisien determinasi parsial 17,14%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari kepemimpinan memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif kepemimpinan terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 17,14%.
2. Variabel komunikasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,201 dan nilai koefisien determinasi parsial 19,45%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari komunikasi memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif komunikasi terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 19,45%.
3. Variabel kerjasama kelompok dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,231 dan nilai koefisien determinasi parsial 16,81%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari kerjasama

0,212 dan nilai koefisien determinasi parsial 15,21%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari pengambilan keputusan memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 15,21%.

Pembahasan

Hasil analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas yang dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.

Di sisi lain tingkat determinasi variabel-variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung juga cukup tinggi. Angka-angka tersebut sekaligus menggambarkan adanya pengaruh yang positif dan kuat dari variabel kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan. Analisis secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Faktor-faktor kepemimpinan yang meliputi kejelasan memberi perintah, peranan pimpinan dalam memperkuat rasa persatuan dan kesatuan, pemberian teguran dan pujian, kemampuan pimpinan dalam menciptakan dan memupuk perilaku yang benar, dan kemampuan pimpinan dalam meredam isu-isu yang kurang benar nampaknya mampu membentuk pola perilaku yang positif dan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi obyektif yang ada di SMK Negeri 3 Kediri yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2010-2012 untuk memberikan otoritas yang tinggi kepada seluruh jajaran guru dan karyawan ternyata mampu memberikan dorongan kepada para anggota organisasi untuk mengembangkan kreativitas dan menjadi pengambilan keputusan tersendiri bagi para guru dan karyawan untuk meningkatkan keberhasilan kerja secara individu demi terwujudnya keberhasilan bersama. Komitmen tersebut menunjukkan bahwa *style of leadership* yang diterapkan oleh jajaran pimpinan adalah "*free-rein*" dimana pimpinan memberikan wewenang penuh kepada guru dan karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tanggungjawabnya. Dengan gaya tersebut pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan "inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan

tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak secara spesifik membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan berusaha melakukan pendekatan personal dengan para bawahan.

Implikasi lain dari adanya komitmen tersebut adalah pimpinan harus mendorong peran guru dan karyawan ke arah posisi memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan kepada mereka mengambil keputusan dan berkreasi. Kondisi ini juga tidak lepas dari desain organisasi yang memberi peluang bagi pimpinan dalam berbagai jenjang untuk memberikan kontribusi melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki terhadap kinerja organisasi. Kultur menunggu perintah harus tidak lagi dipertahankan dan diganti dengan kultur inovasi yang lebih memberi peluang kepada orang-orang dalam organisasi untuk lebih berkreasi. Dengan demikian bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan / keahlian yang tinggi. Hal ini diimbangi oleh komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru dan karyawan dengan seringnya mengadakan pendidikan dan pelatihan teknis kepada guru dan karyawan di lingkungan SMK Negeri 3 Kediri sesuai dengan bidang kerjanya.

2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru dan karyawan

Variabel komunikasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor yang paling dominan

dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan.

Dengan hasil tersebut maka sudah selayaknya faktor komunikasi yang pada kondisi sekarang menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan perlu terus dikembangkan. Kondisi tersebut tentunya membutuhkan segenap perhatian dari seluruh guru dan karyawan yang ada di SMK Negeri 3 Kediri, khususnya bagi Kepala Sekolah.

Hal ini berarti faktor-faktor komunikasi yang meliputi komunikasi antar individu, komunikasi antar unit organisasi, komunikasi antar orang-orang dan organisasi secara keseluruhan, kualitas hubungan, dan adanya kerjasama dalam organisasi telah membentuk komunikasi yang baik di SMK Negeri 3 Kediri.

Beberapa hal yang dapat menggambarkan kondisi tersebut berdasarkan pengamatan dan evaluasi penulis selama melakukan penelitian adalah bahwa variabel komunikasi mempunyai kontribusi yang tinggi terhadap kinerja guru dan karyawan. Dengan gaya *free rein* yang diterapkan oleh pimpinan menyebabkan bertambahnya intensitas dan kesempatan bagi guru dan karyawan untuk berinteraksi langsung dengan pimpinannya. Di sisi lain komunikasi-komunikasi dengan berhadapan muka itu bukannya hanya lebih cepat, akan tetapi memungkinkan juga adanya umpan balik yang cepat dengan memberikan saran-saran tindakan alternatif. Dalam kondisi organisasi yang berubah seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, komunikasi yang demikian adalah sangat penting untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan dimana masing-masing individu dapat dan mengharapkan untuk senantiasa terlibat dalam pengambilan keputusan.

3. Pengaruh kerjasama kelompok terhadap kinerja guru dan karyawan

Pengaruh kerjasama kelompok yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan memberikan arti bahwa terciptanya kerjasama harmonis yang bersifat vertikal, horisontal dan diagonal serta terciptanya kerjasama dalam hubungan informal yang bersifat individu dan bersifat kelompok secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Namun jika dilihat berdasarkan nilai koefisien determinasi maupun rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel kerjasama kelompok menunjukkan bahwa kondisi yang ada masih perlu ditingkatkan.

Terkait dengan variabel kerjasama kelompok di SMK Negeri 3 Kediri secara organisatoris pasti menyadari bahwa anggaran yang disediakan oleh pemerintah melalui pengambil kebijakan tentunya sangat terbatas. Oleh karena itu kebijakan pemberian kerjasama kelompok kepada guru dan karyawan ini harus dibuat secara sistematis dan transparan. Transparansi yang dilakukan bukan hanya kepada pihak pemerintah yang terkait, tetapi juga harus dilakukan kepada seluruh guru dan karyawan. Oleh karena itu dalam beberapa kesempatan baik informal maupun formal kebijakan yang menyangkut masalah kerjasama kelompok ini terus dipublikasikan kepada guru dan karyawan.

Publikasi ini ternyata sangat membantu kepercayaan guru dan karyawan kepada pengambil kebijakan tentang kerjasama kelompok. Komunikasi balik juga dipersilahkan dengan terbuka. Artinya guru dan karyawan diberi kesempatan untuk menyumbangkan saran dan kritik sesuai

dengan ketentuan yang ada. Komunikasi dua arah ini ternyata membantu guru dan karyawan terus bekerja dan berkarya tanpa harus merasa khawatir ditelantarkan hak-haknya terutama mengenai insentif.

4. Pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja guru dan karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Dengan hasil tersebut, maka sudah selayaknya faktor pengambilan keputusan juga mendapat perhatian untuk dibina dan dipertahankan. Perhatian tersebut dapat berupa pengambilan kebijakan yang mendukung pengambilan keputusan kerja guru dan karyawan.

Menutup uraian pada bagian ini, penulis beranggapan bahwa peluang pemimpin untuk mendorong peningkatan pengambilan keputusan kerja guru dan karyawan dengan berlandaskan pada pemberdayaan guru dan karyawan serta pemberian kesempatan yang lebih luas kepada guru dan karyawan untuk bertindak atas inisiatif sendiri dengan melandasinya pada kebijakan otonomi daerah sudah sepatasnya untuk dimulai pelaksanaannya. Sehingga ciri fanatisme dan kekakuan organisasi publik yang dapat dikatakan sebagai unsur utama pelayanan kepada masyarakat secara berangsur-angsur dapat dihindari.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri yang dibuktikan oleh besarnya nilai F-hitung = 101,617 > F-tabel = 2,53. Besarnya kontribusi keempat variabel ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,862 atau 86,2%, sedangkan sisanya sebesar 13,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri, yang dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi dan t-statistik masing-masing lebih besar dari t-tabel.
3. Faktor komunikasi mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,201 dan koefisien determinasi parsial sebesar 19,45% adalah yang terbesar dibanding dengan ketiga variabel yang lain.

Saran-saran

1. Oleh karena faktor komunikasi menduduki posisi dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan, maka resiko penurunan kinerja yang bersumber dari komunikasi harus dihindarkan. Untuk itu hubungan antar guru dan karyawan harus dikembangkan dan diwujudkan. Pola komunikasi yang

telah diterapkan selama ini dapat dipertahankan dengan meningkatkan peran komunikasi timbal balik antara atasan dengan bawahan, agar kelemahan-kelamahan yang dimiliki pimpinan dapat dievaluasi dan diperbaiki.

2. Meski variabel kepemimpinan dan kedua variabel yang lain pengaruhnya kurang dominan, akan tetapi mengingat peran kepemimpinan dalam hal ini Kepala Sekolah sangat menentukan semangat kerja mereka, maka disarankan untuk masa-masa yang akan datang pimpinan dapat mengambil kebijakan yang mendorong lebih meningkatnya kerjasama antar guru dan karyawan dengan pengambilan keputusan yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, BPFE : Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1993. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta, Erlangga. Jakarta.
- Gujarati, Damodar N. 1995. *Basic Econometrics*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan SP Melayu. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Hatch Jo, Mary. 1997. *Organizaion Theory, Modern symbolic and Post Modern Perspective*. Oxford University Press.
- Hegarty W. Harvey & Hoffman Richard C. 1993. Top Management Influence on innovations : effects of executive characteristic and social culture, *Journal of Management* **19** (3) : 549-574
- Hellriegel, Don, John W slocum, Jr. 1996. *Management*, South Western College Publisng. Ohio. USA.
- Hersey, Paul and Blancard. 1978. *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resoices*, Four Editions, Agus Dharma (penterjemah). 1991. *Manajemen perilaku organisasi : pendayagunaan sumber daya manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Hickman, Gill Robinson. 1998. *Leading Organizations, Perspective for A New Era*, Sage Publications, Thoysands Oaks London, New Delhi.
- Hinnings, C.R. 1996. Values and Organizational Culture, *Human Relation* **47** (7) : 15-20.
- Hidgetts, richard M. and Smithan, fred. 1991. *International Differences in work related values*. Sage Baverly – Hills.
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Azas-azas Penelitian Bahavioral*. Edisi Ketiga. Gajah Mada Universitas Press. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2001, *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I., AMP YKPN, Yogyakarta.
- Lau, James B. 1975. *Behavior and in Organization An Experiential Approach*, Richard D. Irwin, Inc.

- Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PBF. Jakarta.
- Singarimbuan, Masri, dan Effendi. 1997. *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Ketiga. LP3ES. Jakarta.
- Sudarmono Gito, Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. BPFE. Jogjakarta.
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Penerbit Tarsito. Bandung.
- Sugiono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. ALFABETA. Bandung
- Swasto, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, FIA-Unibraw, Malang.
- Thoha, Mifta. 2000. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tjosvold, Dean. 1995. Effects of Power to reward and Punish in Cooperative and Competitive Context. *Journal of social Psychology* **135** (6) : 723 – 736
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Vandenberg Robert, KR. Riordan Christine M. 1994. A Central Question in Cross-Culture Research : Do Employers of Different Cultures Interpret Work-Related Measures in an Equivalent Manner, *Journal of Management*. **20** (3) : 643 – 671.
- Yukl. Gary. 1998. *Leadership In Organizations*, Third Edition, Terjemahan oleh Yusuf Udaya, Kepemimpinan dalam Organisasi, Prehallindo, Jakarta.